



Lecciones en Liderazgo
por: Gral. Colin Powell

Compilación: Rogelio Carrillo Penso



Colin Powell es uno de los hombres más admirados y respetados de Norteamérica, un héroe auténtico. A lo largo de su distinguida carrera militar, hoy en situación de retiro, el General Colin L. Powell se ganó la reputación de ser un hombre con profundo conocimiento, calmado, ejerciendo un auténtico liderazgo, lo que ha quedado visiblemente demostrado durante las crisis en que ha participado en los niveles más altos del gobierno.

El General Powell nació en Harlem, un barrio pobre de New York, y creció en el Sur de Bronx. Asistió a escuelas públicas, y de allí pasó al City College de New York. Al graduarse en 1958, le fue asignado un cargo en el Ejército Norteamericano como teniente de infantería. Su carrera militar lo llevó a desempeñar varios cargos dentro y fuera de los Estados Unidos. Sirvió dos veces en Vietnam, completó una Maestría en Administración de Negocios en la George Washington University, fue escogido como White House Fellow y sirvió dos veces en Corea, y en Alemania. En los años '80, se desempeñó como Asistente Militar Senior del Secretario de Defensa, y como Asistente al Presidente en asuntos de Seguridad Nacional.

El General Powell logró su rango de General en 1989 y el 1 de Octubre de ese año fue designado *Chairman of the Joint Chiefs of Staff*, donde sirvió hasta 1993. Colin Powell fue la máxima autoridad militar de los Estados Unidos durante las acciones militares de la Guerra del Golfo.

Rogelio Carrillo Penso

LECCIÓN 1: "SER RESPONSABLE A VECES SIGNIFICA MOLESTAR A ALGUNAS PERSONAS."

Un buen liderazgo involucra responsabilidad por el bienestar del grupo, lo que significa que algunas personas se molestarán por sus acciones y sus decisiones. Esto es algo inevitable, si Ud. es una persona de honor. Tratar de ser querido por todos es un signo de mediocridad que lo llevará a eludir las decisiones difíciles, a evitar confrontar a quienes deben ser confrontados, y a evitar ofrecer reconocimiento especial por un desempeño superior, debido a que *"algunos pueden molestar."*

Irónicamente, al eludir las decisiones difíciles, al evitar que alguien se pueda enojar, y al tratar a todo el mundo igual de *"bien"* sin tomar en cuenta sus contribuciones, lo que Ud. asegura es que la única gente que Ud. logrará incomodar es la gente más creativa y productiva de su organización.

LECCIÓN 2: "EL DÍA QUE LOS SOLDADOS DEJEN DE TRAERLE SUS PROBLEMAS ES EL DÍA QUE UD. DEJÓ DE SER SU LÍDER."

O han perdido la confianza en que Ud. puede ayudarlos, o han concluido en que a Ud. no le importa. En cualquiera de los dos casos, el liderazgo ha fallado. Si este fuera un examen, la mayoría de los Ejecutivos saldrían reprobados.

Por una parte, ellos construyen tantas barreras al flujo de comunicación hacia arriba, que la sola idea de que alguien en los niveles jerárquicos inferiores pueda recurrir al líder por ayuda, es impensable. Por la otra, el tipo de cultura corporativa que ellos fomentan con frecuencia define pedir ayuda como una señal de debilidad o de fracaso, por lo que la gente esconde estas necesidades, con los consiguientes resultados adversos para la Organización. *Los verdaderos líderes se hacen accesibles y disponibles.* Ellos muestran preocupación por los esfuerzos y los retos



que enfrentan sus subordinados ...al tiempo que exigen un alto nivel de desempeño. En consecuencia, los líderes genuinos son más proclives a crear un clima en el que evaluar problemas reemplaza buscar culpables.

LECCIÓN 3: "NO SE DEJE NARICEAR POR EXPERTOS Y POR ÉLITES. LOS EXPERTOS CON FRECUENCIA POSEEN MÁS DATA QUE JUICIO."

Las élites de toda índole crecen tan hacia adentro que producen hemofílicos que se desangran cuando el mundo real los pincha. Las pequeñas compañías y los nuevos empresarios carecen de tiempo para brindárselo al análisis de expertos. Tampoco tienen el dinero para subsidiar élites tecnológicas. En estas empresas, el Presidente atiende el teléfono y maneja el camión, cuando es necesario. Todo el mundo en la nómina o contribuye al desarrollo de la empresa, o pasa a ser parte de la historia. Pero a medida que las empresas crecen, frecuentemente olvidan *"quien las trajo al baile:"* cosas como igualdad, amplio involucramiento de la gente, uniformidad, intimar con el mercado, coraje, riesgo, velocidad y agilidad.

Las políticas emanadas de torres de marfil con frecuencia llegan a tener un impacto adverso en la gente que está en el campo, peleando las guerras y generando los ingresos. Los verdaderos líderes se mantienen vigilantes y combativos en la implementación de estas nuevas tendencias.

LECCIÓN 4: "NO TEMA RETAR A LOS PROFESIONALES, AÚN EN SU PROPIO CAMPO."

Aprenda de los profesionales, obsérvelos, búselos como guías y como socios. Pero recuerde que hasta los profesionales pueden haberse nivelado en lo referente a su nivel de aprendizaje. A veces hasta los profesionales se pueden tornar complacientes y flojos. El liderazgo no emerge de obedecer ciegamente a nadie. Barry Rand de Xerox estaba en lo cierto cuando alertó a su gente diciéndoles: *"si Ud. Tiene un "Hombre Sí" trabajando para Ud., uno de ustedes dos sobra". El verdadero liderazgo fomenta la evolución de todo el mundo.*

LECCIÓN 5: "NUNCA DESCUIDE LOS DETALLES. CUANDO LA MENTE DE TODO EL MUNDO ESTÁ ADORMECIDA O DISTRAÍDA, EL LÍDER DEBE ESTAR DOBLEMENTE VIGILANTE."

La estrategia iguala la ejecución. Todas las ideas y Visiones en el mundo carecen de valor si no pueden ser implementadas rápida y eficientemente. Los líderes efectivos delegan y facultan a otros en forma liberal, pero mantienen una mirada vigilante en los detalles, todos los días. (Observe a entrenadores deportivos como Tony La Rusa, Jimmy Johnson, Pat Riley, John Wooden). Los malos, aún aquellos que se auto denominan *"visionarios progresistas,"* se comportan como si estuvieran *"por encima"* de los detalles operativos. Paradójicamente, los buenos líderes entienden algo más: una rutina obsesiva para llevar adelante los detalles neutraliza el conformismo y la complacencia que tienden a anular nuestra mente. Es por ello que mientras ponen atención a los detalles, *continuamente incitan a la gente a retar el proceso.* Implícitamente comprenden el sentimiento de Ejecutivos líderes como Harry Quadracchi de Quad Graphic, Lard Kolind de Oticon, y el finado Bill



McGowan de MCI, quienes cada uno a su modo, afirmaban que *el verdadero trabajo del líder no es el ser el Organizador Principal, sino el Desorganizador Principal.*

LECCIÓN 6: "UD. NO SABE LO QUE LE ES POSIBLE HACER, HASTA QUE LO HACE."

¿Conoce Ud. la expresión "es mas fácil obtener perdón que permiso"? Pues es absolutamente cierta. Los buenos líderes no esperan por la aprobación oficial antes de probar nuevos enfoques; son prudentes, pero no atolondrados. Su experiencia les ha enseñado una realidad que se vive en las organizaciones: *"si se toma el tiempo necesario para pedir permiso a suficiente gente, inevitablemente encontrará a alguien que piensa que su trabajo es decir No!, así que no pregunte.*

Estoy hablando en serio. En mis propias investigaciones en conjunto con Linda Mukai, nos encontramos que en los estratos menos efectivos de gerencia media, el sentimiento prevaleciente era *"Si no se me ha dicho explícitamente que sí, entonces no puedo hacerlo"*, mientras que los gerentes más efectivos el sentimiento era otro: *"si explícitamente no se me ha dicho que no, entonces sí puedo hacerlo"*. La diferencia entre estos dos enfoques es abismal.

LECCIÓN 7: "PROFUNDICE MAS ALLA DE LO QUE SE VE EN LA SUPERFICIE."

No deje de hacerlo solo porque teme que no le va a gustar lo que pueda encontrar. El lema del conformista, del arrogante, del miedoso es: *"Si no esta roto no lo toque,"* que no es otra cosa que una excusa para la inacción, una llamada a deponer las armas. Es un estado mental que asume (o espera) que las realidades de hoy continuarán mañana en una forma ordenada y organizada, siguiendo un patrón de proyección lineal totalmente predecible.

Pura fantasía. En este tipo de cultura, Ud. No va a encontrar personas que proactivamente asuman la responsabilidad de resolver los problemas a medida que emergen. Si invierte en la bolsa, les dejo esta sugerencia: no invierta en empresas de este tipo.

LECCIÓN 8: "LA ORGANIZACION EN REALIDAD NO LOGRA NADA."

Los Planes tampoco logran nada. La teorías de gerencia no importan mucho. Las iniciativas alcanzan el éxito o el fracaso dependiendo de la gente que las implementa. Solo atrayendo la mejor gente es que Ud. Logrará los mejores resultados. En una economía fundamentada en el uso de la mente, su mejor activo es su gente. Hemos oído esta expresión con tanta frecuencia que ya parece un cliché, pero ¿cuantos líderes en realidad practican lo que predicán en este aspecto?

Lo que en realidad pasa es que esos llamados "líderes" en realidad piensan que las personas son piezas vacías de un tablero de ajedrez, donde la gente es movida de un sitio a otro por "grandes visionarios" lo que lleva a explicar porqué tantos altos ejecutivos dedican el grueso de su tiempo a alianzas, gestiones, reestructuraciones, y la "ultima moda gerencial". *¿Cuantos de ellos se sumergen en el reto de crear un ambiente donde los mejores, los más brillantes, los más creativos son atraídos, retenidos y lo que es más importante, desencadenados?*



LECCIÓN 9: "LOS ORGANIGRAMAS Y LOS TÍTULOS NO CUENTAN NADA"

Los organigramas son témpanos congelados, fotografías anacrónicas de un sitio de trabajo que debería ser tan dinámico como nuestro entorno. Si la gente realmente se siguiera por los organigramas, las empresas colapsarían. En las organizaciones bien manejadas, los títulos significan muy poco: a lo sumo dan una imagen de autoridad ...un estatus oficial que confiere la habilidad para dar órdenes e inducir a la obediencia. Pero los títulos son un pobre respaldo para *el verdadero poder que radica en la capacidad de influenciar e inspirar*.

¿Ha notado Ud. que la gente con frecuencia muestra un compromiso personal con ciertos individuos que en el papel (o en el organigrama) poseen poca autoridad pero a cambio tienen chispa, coraje, pericia y se preocupan por sus compañeros y los productos?

Del otro lado, gerentes carentes de liderazgo podrán estar formalmente ungidos con todos los privilegios de las altas posiciones, pero tienen poca influencia sobre otros, aparte de la habilidad de lograr la mínima aceptación por las políticas o estándares establecidos.

LECCIÓN 10: "NUNCA DEJE QUE SU EGO SE APEGUE TANTO A SU POSICION QUE CUANDO UD. PIERDA SU POSICION, SU EGO SE VAYA CON ELLA."

Demasiado frecuentemente, el cambio es amenazado por gente que se aferra a su área de confort y sus descripciones de cargo. Una de las razones de porqué hasta las organizaciones más grandes entran en un proceso de declinación es que los gerentes no retan las viejas y cómodas formas de hacer las cosas. Los verdaderos líderes entienden que hoy en día, cada uno de nuestros trabajos está llegando a la obsolescencia. La reacción más apropiada es que nosotros mismos hagamos obsoleto nuestro trabajo, antes de que otro nos haga obsoletos a nosotros. *Los líderes efectivos crean un ambiente donde el valor de la gente está determinado por su voluntad por aprender nuevas destrezas y asumir nuevas responsabilidades, reinventando su trabajo en forma permanente.*

La pregunta más importante en una evaluación de desempeño ya no es: ¿Qué tan bien se desempeñó Ud. en su trabajo desde nuestra última reunión? sino ¿Cuanto lo cambió?

LECCIÓN 11: "NO BUSQUE LOS ESTEREOTIPOS. DEJE DE CAZAR LAS ULTIMAS MODAS GERENCIALES."

Las situaciones dictan qué enfoques pueden lograr los mejores resultados para la misión del equipo. Revolotear de moda en moda solo crea confusión en el equipo, reduce la credibilidad del líder y vacía los cofres de la empresa. Seguir ciegamente un enfoque en particular crea rigidez en la forma de pensar y de actuar. A veces llegar a tiempo al mercado con un producto puede ser más importante que Calidad Total. En otras, una directiva concreta es más apropiada que una discusión ampliamente participativa.

Algunas situaciones requieren que el líder se mantenga cercano y vigilante; otras exigen de él un seguimiento más distante y flexible. Los líderes hacen honor a sus valores fundamentales, pero son flexibles en la forma de llevarlos a la práctica. Comprenden que las técnicas gerenciales no son lámparas mágicas sino herramientas a las que se debe recurrir en el momento adecuado.



LECCIÓN 12: "EL OPTIMISMO PERPETUO ES UN MULTIPLICADOR DE FUERZAS."

El efecto marea que tiene el entusiasmo y el optimismo del líder es sorprendente, como lo es el impacto del cinismo y del pesimismo. Los líderes que culpan y se quejan engendran esas mismas conductas entre sus colegas. No me refiero a aceptar estoicamente la estupidez organizacional o un desempeño que raya en la incompetencia con excusas que traten de justificar lo injustificable. A lo que me refiero es a asumir una actitud firme que muestre que *"podemos cambiar las cosas aquí, podemos lograr metas significativas, podemos ser los mejores."* Librenme de la triste letanía del "realista", sean bienvenidas las irreales aspiraciones del optimista.

LECCIÓN 13: "LA 'REGLA POWELL' PARA ESCOGER SU GENTE."

Busque gente con inteligencia y juicio, y sobre todo, que muestre capacidad para anticipar, de ver mas allá de la próxima curva. Busque también señales de lealtad, integridad, fuerza, un Ego equilibrado, y energía para llevar las cosas a cabo. ¿Con cuanta frecuencia validan estos atributos nuestros procesos de reclutamiento y selección? La mayoría de las veces los ponemos en un segundo plano ante la extensión del Curriculum, los niveles de educación o los títulos académicos.

Una hilera de descripciones de cargo que un aspirante tuvo ayer parecen ser más importantes de quien es esa persona hoy, de cuanto puede contribuir mañana, o de qué tan bien sus valores personales se alinean con los de la Organización. Ud puede entrenar con relativa rapidez a un novato brillante y voluntarioso en los aspectos fundamentales de su empresa; pero *es bastante más difícil entrenar a alguien para que tenga integridad, juicio, equilibrio, y el impulso para llevar las cosas a cabo.* Los buenos líderes de aseguran de contratar bien desde el principio.

LECCIÓN 14: "LOS GRANDES LIDERES SON CASI SIEMPRE GRANDES SIMPLIFICADORES."

Ellos son capaces de intervenir en una discusión, en un debate, en una duda, y ofrecer una solución que todos pueden comprender." Los líderes efectivos entienden el *Principio del Beso*: mantener las cosas sencillas. Ellos articulan valores y metas vívidas y exigentes, que utilizan para influenciar la conducta diaria de las personas y escoger entre las diferentes alternativas disponibles.

Su Visión y sus prioridades son sencillas pero motivadoras, carentes de complejidad y de palabras altisonantes. Sus decisiones son concretas y claras, sin muestras de ambigüedad. Transmiten firmeza y consistencia con sus acciones, alineadas con el futuro que han dibujado. ¿El resultado? Claridad y constancia en el propósito, credibilidad en el liderazgo, e integridad en la organización.

LECCIÓN 15: "USE LA FORMULA P @ 70."

Parte I. En la formula P @ 70, la P representa la probabilidad de éxito y los números representan el porcentaje de información adquirida.

Parte II. Una vez que la información está en el rango de 40 a 70, siga su corazonada.



Mi recomendación es que no tome acción si Ud. tiene menos de un 40% de posibilidades de estar en lo cierto, pero no espere hasta tener suficiente información para estar 100% cierto, pues para entonces probablemente sea demasiado tarde. Confíe en su instinto; hoy en día tardar demasiado en la búsqueda de información causa la llamada “parálisis informativa.” *Las dilaciones en el afán de reducir el riesgo, con frecuencia aumentan el riesgo.*

LECCIÓN 16: “EL COMANDANTE EN EL CAMPO DE BATALLA ESTA SIEMPRE EN LO CORRECTO, Y EL ÚLTIMO EN EL ESCALAFÓN ESTA EQUIVOCADO, A MENOS QUE SE PRUEBE LO CONTRARIO”

Con demasiada frecuencia, lo inverso a esta afirmación refleja la cultura corporativa. Esta es una de las razones principales por las que líderes como Ken Inverson de Nucor Steel, Percy Barnevik de Asea Brown Boveri y Richard Branson de Virgin han mantenido su Staff corporativo lo más pequeños posibles (y quiero enfatizar mínimo: ¿qué les parece menos de 100 personas en la oficina central de ABB, una empresa global de 30 billones de dólares, o 25 y 3 para la multi billonaria Nucor y Virgin respectivamente? Desplace el poder y la responsabilidad financiera hacia los que traen los frijoles, no hacia los que los cuentan y analizan.

LECCIÓN 17: “DISFRUTE DE LO QUE HACE. NO SE MANTENGA A UN PASO QUE LO DESGASTE. TÓMESE SUS VACACIONES CUANDO LE CORRESPONDAN: DISFRUTE DE SU FAMILIA.”

Rodéese de personas que tomen su trabajo con seriedad, pero que *no se tomen* con seriedad, de aquellos que trabajan y juegan duro. Herb Kelleher of Southwest Air y Anita Roddick de The Body Shop estarían de acuerdo: Busque gente que tiene cierto equilibrio en su vida, con quienes es agradable compartir, a quienes les gusta reír (hasta de ellos mismos), y poseen algunas prioridades fuera del trabajo a las que se dedican con la misma pasión con que realizan su trabajo. Dejen fuera al trabajador obsesivo y al pomposo y pretencioso “profesional;” prefiero ayudarlos a encontrar trabajo con mi competidor.

LECCIÓN 18: “HARRY TRUMAN ESTABA EN LO CIERTO: AQUELLOS EN POSICION DE RESPONSABILIDAD ESTAN MUY SOLOS.”

Sea Ud. El Presidente Ejecutivo, o quien encabeza un proyecto, el camino termina allí. Ud puede fomentar la gerencia participativa y el involucramiento del empleado de arriba abajo, pero al final, la esencia del liderazgo es la disposición a asumir las difíciles y controversiales decisiones que van a tener un impacto en el destino de la organización. He visto muchos pseudo líderes que eluden esta responsabilidad.

Aún cuando Ud. haya creado una cultura corporativa de amplia colaboración, *prepárese para la soledad.*

