

18 Lecciones en Liderazgo*

GENERAL (USA-RET.) COLIN L. POWELL



Lección 1

“A veces ser responsable implica enojar a la gente”

El buen liderazgo implica responsabilidad para el bienestar del grupo, lo que quiere decir que alguna gente se enojará por sus acciones y decisiones. Es inevitable — si usted es honorable. Tratar de ganarse la simpatía de todos es un signo de mediocridad. Evitará las decisiones difíciles, evitará confrontar a la gente que es necesario confrontar, y evitará ofrecer recompensas diferenciales basadas en el desempeño diferencial porque algunos pueden enojarse. Irónicamente, al postergar las decisiones difíciles, al tratar que nadie se

enoje, y tratar a todos con la misma “amabilidad” sin importar sus contribuciones, simplemente logrará que las únicas personas a las que va a enojar sean las personas más creativas y productivas en la organización.

Lección 2

“El día que los soldados dejen de presentarles sus problemas es el día en que habrá dejado de ser su líder. O han perdido la confianza en que los puede ayudar o han concluido que a usted ya no le importa. En cualquiera de los casos es un fracaso de liderazgo”

Si ésta fuera una prueba decisiva, la mayoría de presidentes ejecutivos de empresas fallarían. Primero, ponen tantas barreras a la comunicación hacia arriba que la misma idea de que alguien en la jerarquía inferior busque la ayuda del líder es absurda. Segundo, la cultura empresarial que ellos fomentan a menudo define pedir ayuda como debilidad o fracaso, por lo que la gente encubre sus deficiencias y la organización sufre las consecuencias. Los líderes verdaderos se muestran accesibles y se ponen a disposición. Muestran interés por los esfuerzos y desafíos que enfrentan los subalternos, incluso cuando demandan altos estándares. En consecuencia, es más probable que creen un ambiente donde el análisis de problemas reemplace al juego de echar la culpa.

*Fuente: “18 Lecciones en Liderazgo” fueron tomadas de una presentación del General Powell al Outreach To America Program, SEARS Corporate Headquarters, Chicago, Illinois

Lección 3

“No se deje arrollar por los expertos, con frecuencia poseen más información que juicio. La élite puede resultar tan arraigada que producen hemofílicos que se desangran hasta morir tan pronto los pincha el mundo real”

Las empresas pequeñas y las recién fundadas no tienen el tiempo para los expertos analíticamente desconectados. Tampoco tienen el dinero para subsidiar a estas encumbradas élites. El presidente contesta el teléfono y maneja el camión cuando es necesario; todos los que están en nómina producen y contribuyen a los resultados financieros o dejan de estar en nómina. Pero a medida que las empresas crecen, a menudo se olvidan de quién “los llevó a la fiesta”, cosas como participación de todos, igualitarismo, informalidad, intimidad del mercado, temeridad, riesgo, velocidad, agilidad. Las políticas que emanan de las torres de marfil a menudo tienen un impacto negativo en la gente que está en el campo luchando las guerras o generando los ingresos. Los verdaderos líderes están alertas — y son combativos — a la luz de estas tendencias.

Lección 4

“No tenga miedo de retar a los profesionales, incluso en su propio terreno”

Aprenda de los profesionales, obsérvelos, búsquelos como tutores o socios. Pero recuerde que incluso ellos pueden haberse estabizado en términos de aprendizaje y habilidades. Algunas veces incluso los profesionales pueden llegar a ser complacientes y ociosos. El liderazgo no surge de la obediencia ciega a alguien. Barry Rand de Xerox estaba en lo cierto cuando advirtió a su gente que si tienen un empleado que siempre dice sí, uno de los dos sobra. El buen liderazgo anima la evolución de todos.

Lección 5

“Nunca descuide los detalles. Cuando todos tienen la mente aburrida o distraída el líder debe estar doblemente alerta”

Estrategia es igual que ejecución. Las grandes ideas y visiones en el mundo no tienen valor si no se pueden poner en práctica de forma rápida y eficaz. Los buenos líderes delegan y facultan a otros liberalmente, pero ponen atención en los detalles, todos los días. (Piense en los grandes entrenadores atléticos como Jimmy Johnson, Pat Riley y Tony La Russa). Los malos — incluso aquellos que se creen visionarios progresivos — piensan que de alguna forma están “por encima” de los detalles operativos. Paradójicamente, los buenos líderes entienden algo diferente: una rutina obsesiva para ejecutar detalles crea conformidad y complacencia, lo que a su vez adormece la mente de todos. Ésta es la razón por la que a pesar de que prestan atención a los detalles, continuamente animan a la gente a cuestionar el proceso. Implícitamente entienden el sentimiento de presidentes ejecutivos como Harry Quadracchi de Quad Graphic, Lars Kollind de Oticon y el difunto Bill McGowan de MCI, quienes cada uno por su lado afirmó que el Trabajo de un líder no es ser el organizador en jefe, sino el desorganizador en jefe.

Lección 6

“Usted no sabe hasta donde puede llegar hasta que lo intenta”

¿Conoce la expresión “es más fácil conseguir perdón que permiso”? Pues bien, es verdad. Los buenos líderes no esperan la venia oficial para intentar las cosas. Son prudentes, no irresponsables. Pero también reconocen una realidad, en la mayoría de organizaciones si pide permiso a suficientes personas inevitablemente encontrará a alguien que cree que su trabajo es decir “no”. La moraleja es, no pregunte. ¡De veras!. En una investigación con mi colega Linda Mukai, encontramos que los gerentes intermedios menos efectivos compartían el sentimiento, “Si no me han di-

cho explícitamente que ‘sí’, no puedo hacerlo”, mientras que los buenos pensaban que “Si no se han dicho explícitamente que ‘no’, puedo hacerlo”. Hay un mundo de diferencia entre estos dos puntos de vista.

Lección 7

“Siga buscando debajo de las apariencias superficiales. No se inhiba de hacerlo (simplemente) porque podría no gustarle lo que encuentre”

“Si no está descompuesto, no lo arregle” es el lema del complaciente, el arrogante o el miedoso. Es una excusa para la inacción, una llamada a no actuar. Es un estado mental que supone (o espera) que las realidades de hoy continuarán mañana de una forma ordenada, lineal y predecible. Pura fantasía. En esta clase de cultura, no encontrará gente que de forma proactiva tome medidas para resolver los problemas a medida que surjan. Les doy una pequeña sugerencia, no invierta en estas empresas.

Lección 8

“En realidad la organización no logra nada. Los planes no logran nada tampoco. Las teorías de gestión no importan mucho. Los esfuerzos tienen éxito o fracasan debido a las personas que intervienen. Sólo atrayendo a la mejor gente logrará grandes obras”

En una economía basada en cerebros, su mejor activo son las personas. Hemos escuchado esta expresión con tanta frecuencia que resulta trivial. ¿Pero cuántos líderes realmente “practican lo que predicán” en este aspecto? Muy a menudo, se supone que las personas son piezas de ajedrez para que las muevan los grandes visires, lo que puede explicar por qué tantos gerentes de alto nivel dedican todo su tiempo útil a negociaciones, reestructuraciones y la última moda de gestión. ¿Cuántos se dedican a la meta de crear

un entorno donde los mejores, más brillantes y más creativos son atraídos, retenidos y más potencialmente dejados sueltos?

Lección 9

“Los organigramas y los elegantes títulos no cuentan casi para nada”

Los organigramas son fotos congeladas anacrónicas en un centro de trabajo que deberían ser tan dinámicas como el entorno externo a su alrededor. Si las personas realmente respetaran los organigramas, las empresas colapsarían. En las organizaciones bien dirigidas, los títulos son también bastante irrelevantes. En el mejor de los casos anuncian alguna autoridad, una categoría oficial que confiere la capacidad de dar órdenes e inducir obediencia. Pero los títulos significan poco en términos de poder real, que es la capacidad de influenciar e inspirar. ¿Se ha dado cuenta alguna vez que la gente apoyará personalmente a ciertos individuos que en el papel (o en el organigrama) poseen poca autoridad, pero que en su lugar poseen brío, impulso, pericia y preocupación genuina por los integrantes del equipo y los productos? Por otro lado, los administradores sin calidad de líder pueden estar ungidos formalmente con todas las prebendas y adornos asociados con las altas posiciones, pero ejercen muy poca influencia sobre otros, aparte de su capacidad de extraer cumplimiento mínimo para estándares mínimos.

Lección 10

“Nunca deje que su ego se acerque tanto a su posición que cuando se vaya su posición también se vaya su ego”

Muy a menudo, el cambio es refrenado por gente que se aferra a terrenos familiares y descripciones de puestos. Una razón por la que incluso las organizaciones grandes se debilitan es que los gerentes no cuestionan las formas antiguas, cómodas de hacer las cosas. Pero los líderes de verdad entienden que, hoy en día, cada uno de nuestros empleos se está

volviendo obsoleto. La respuesta correcta es hacer obsoletas nuestras actividades antes de que alguien más lo haga. Los líderes efectivos crean un clima donde el valor de las personas es determinado por su voluntad para aprender nuevas destrezas y asumir nuevas responsabilidades, reinventando así de forma perpetua sus cargos. La pregunta más importante en la evaluación del rendimiento no es, “¿Qué tan bien ha realizado su trabajo desde la última vez que nos reunimos?” sino, “¿Cuánto lo ha cambiado?”

Lección 11

**“No se adapte a los estereotipos.
No corra tras las últimas modas.
La situación dicta qué enfoque logra
mejor la misión del equipo”**

Saltar de una moda a otra crea confusión en el equipo, reduce la credibilidad del líder y drena los cofres de la organización. Seguir ciegamente una moda particular genera rigidez de pensamiento y acción. Algunas veces la velocidad para llegar al mercado es más importante que la calidad total. Algunas veces una directiva impenitente es más apropiada que una discusión participativa. Para citar a Powell, algunas situaciones requieren que el líder esté muy cerca; otras requieren dejar cuerdas largas y sueltas. Los líderes respetan sus valores básicos, pero son flexibles en su ejecución. Entienden que las técnicas de gestión no son mantras mágicas sino simplemente herramientas que se pueden utilizar en los momentos correctos.

Lección 12

**“El optimismo perpetuo es un
multiplicador de fuerzas”**

El efecto dominó del entusiasmo y optimismo de un líder es asombroso. También lo es el impacto del cinismo y el pesimismo. Los

líderes que se quejan y echan la culpa crean esos mismos comportamientos entre sus colegas. No estoy hablando de aceptar estoicamente la estupidez organizacional y la incompetencia de desempeño con una sonrisa “¿de qué me voy a preocupar?”. Estoy hablando sobre una actitud fuerte que dice que “podemos cambiar las cosas aquí, podemos lograr metas sorprendentes, podemos ser lo mejor”. Ahórrame la horrible letanía del “realista”; denme las aspiraciones fantasiosas del optimista cualquier día.

Lección 13

**“Reglas de Powell para seleccionar
personas” Busque inteligencia y buen
juicio y, algo más importante, una
capacidad para anticipar, para ver lo
imprevisto. Busque también lealtad,
integridad, un impulso de alta energía,
un ego equilibrado y el deseo de
que se hagan las cosas”**

¿Con qué frecuencia nuestros procesos de reclutamiento y contratación aprovechan estos atributos? La mayoría de las veces, los ignoramos a favor de la longitud del currículum vitae, los grados académicos y los títulos anteriores. Una serie de descripciones de puestos que un recluta ocupó ayer parece ser más importante que quién es uno hoy, qué puede contribuir mañana o qué tan bien se complementan sus valores con los de la organización. Puede enseñar a un novato brillante y voluntarioso los fundamentos de su actividad bastante rápido, pero es mucho más difícil enseñar a alguien la integridad, el buen juicio, la energía, el equilibrio y el deseo de lograr que se hagan las cosas. Los buenos líderes inclinan la baraja en su favor directamente en la fase de reclutamiento.

Lección 14

“Los grandes líderes son casi siempre grandes simplificadores, que pueden navegar por argumentos, debate y duda, para ofrecer una solución que todos puedan entender” (Prestado por Powell de Michael Korda)

Los líderes efectivos entienden el principio KISS (Keep It Simple, Stupid), o mantener las cosas lo más simple posible. Articulan metas y valores vívidos y generales, que usan para impulsar los comportamientos y opciones diarios entre alternativas rivales. Sus perspectivas y prioridades son simples y convincentes, no confusas ni cargadas de palabras de moda. Sus decisiones son precisas y claras, no tentativas y ambiguas. Transmiten una firmeza y consistencia inquebrantable en sus acciones, alineadas con la imagen del futuro que ellos pintan. ¿El resultado? Claridad de propósito, credibilidad de liderazgo, e integridad en la organización.

Lección 15

Parte I: “Usar la fórmula $P \geq 40$ a 70 , donde P es la probabilidad de éxito y los números indican el porcentaje de información adquirida”

Parte II: “Cuando la información esté en el intervalo de 40 a 70 , siga su instinto”

El consejo de Powell es, no actúe si la información que tiene sólo le da menos de 40 por ciento de probabilidad de estar en lo correcto, pero no espere hasta que la información le de 100 por ciento de seguridad, porque para entonces casi siempre será demasiado tarde. Su instinto está en lo correcto. Hoy, las demoras excesivas en nombre de recopilar información alimentan el “parálisis del análisis”. Postergar las cosas en nombre de reducir el riesgo, en realidad lo aumenta.

Lección 16

“El comandante de campo siempre tiene la razón y la capa de retaguardia siempre está equivocada, salvo que se demuestre lo contrario”

Muy a menudo, lo inverso define la cultura empresarial. Ésta es una de las principales razones por las que líderes como Ken Iverson de Nucor Steel, Percy Barnevik de Asea Brown Boveri, y Richard Branson de Virgin han mantenido sus cuadros corporativos superiores al mínimo. (Y quiero decir mínimo, ¿qué les parece menos de 100 funcionarios en la oficina matriz corporativa de una ABB global de más de 30 mil millones de dólares? ¿O 25 y 3 para empresas multimillonarias como Nucor y Virgin respectivamente?) Muevan el poder y la responsabilidad financiera a las personas que ganan los frijoles, no a las que los cuentan o analizan.

Lección 17

“Disfrute de su comando. No siempre corra a una velocidad desenfrenada.

Tome tiempo de descanso cuando se lo haya ganado. Pase tiempo con sus familias”. Corolario: “Rodéese de personas que tomen su trabajo en serio, pero no a sí mismos, aquellos que trabajan mucho y se divierten mucho”

Herb Kelleher de Southwest Air y Anita Roddick de The Body Shop estarían de acuerdo. Busque gente que tengan vidas equilibradas, que sean divertidos para compartir con ellos, que les guste reír (también de ellos), y que tengan algunas prioridades no relacionadas con el trabajo que aborden con la misma pasión que dedican a su trabajo. No me asignen el adicto al trabajo o el “profesional” pretencioso y pomposo; yo les ayudaré a encontrar empleo con mi rival.

Lección 18 “El comando es solitario”

Harry Truman tenía razón. Sea usted el presidente ejecutivo de una empresa o el dirigente temporal de un equipo de proyecto, la responsabilidad es suya. Puede animar la gestión participativa y la participación de emplea-

dos de todos los niveles, pero en última instancia la esencia del liderazgo es la voluntad de tomar las decisiones difíciles, inequívocas que impactarán el destino de la organización. He visto demasiadas personas que no son líderes evadir esta responsabilidad. Incluso cuando crea una cultura corporativa informal, abierta y colaborativa, prepárese para estar solo. □



El General (USA-Retirado) Colin L. Powell, uno de los líderes más admirados y respetados en Estados Unidos actualmente, fue un soldado profesional durante 35 años. Durante ese tiempo ocupó muchas posiciones diferentes de comando y estado mayor. Su última asignación, desde el 1 de octubre de 1989 hasta el 30 de septiembre de 1993 fue como décimo segundo Jefe del Estado Mayor Conjunto, la más alta posición militar en el Departamento de Defensa. Durante este tiempo supervisó 28 crisis militares y políticas, incluyendo la Operación Tormenta del Desierto en la victoriosa Guerra del Golfo Pérsico de 1991. En 2001, Powell se convirtió en el primer Secretario de Estado Afroamericano de los Estados Unidos, bajo la presidencia de George W. Bush.