

General Colin Powell

Jefe del Estado Mayor Conjunto(Ret.)

Breviario de Liderazgo



LECCIÓN 1



"Ser responsable, a veces obliga a enojar a la gente."

El buen liderazgo es responsabilizarse del bienestar del grupo, lo que significa que algunos se disgustarán por los actos y decisiones de usted. Si usted es honorable, esto será inevitable. Tratar de caer bien a todos es señal de mediocridad, porque se evitarán las decisiones difíciles, las confrontaciones de quienes las necesitan, y las recompensas proporcionales a los niveles de desempeño, con tal de que nadie se enoje. La paradoja es que al evitar las elecciones difíciles, al tratar de que nadie se moleste y al ser igual de "amable" sin importar qué tanto aporten, quedará garantizado que los únicos enojados serán los más creativos y productivos de la organización.

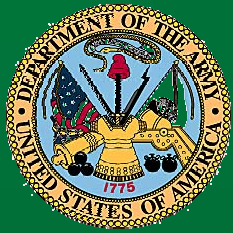


LECCION 2



“El día que el soldado deja de traernos sus problemas, es el día que ya no somos sus líderes, porque ya no confía en que le ayudemos, o se convence de que no nos importa. Uno u otro caso serán falla del liderazgo.”

Si esto fuera un examen, muchos altos ejecutivos reprobarían. Por un lado, forman tantas barreras contra la comunicación hacia arriba, que se vuelve absurdo pensar que un subordinado busque ayuda en su líder. Por otro, fomentan una cultura que clasifica la petición de ayuda como debilidad o fracaso, con lo que todos cubren sus fallas, perjudicando así a toda la organización. El auténtico líder es accesible y está disponible. Al mismo tiempo que exige alto desempeño, se preocupa por los esfuerzos y retos del subordinado. Al final, así será más probable que en su organización el análisis de los problemas aparezca en vez de la culpabilización.



LECCION3



“No se deje empujar ni por expertos ni por élites. Los expertos a menudo tienen muchos datos pero poco juicio. Las élites se cruzan tanto entre sí, que producen hemofílicos que se desangran con el menor rasguño de la realidad”.

Las microempresas y las recién lanzadas, no tienen tiempo para escuchar expertos analíticamente distantes, ni el dinero para subsidiar élites en las alturas. El director general contesta el teléfono y, si es necesario, maneja el camión. Quien aparezca en la nómina será porque produce y contribuye visiblemente a las utilidades, o rápidamente desaparecerá de ella. Pero luego, las empresas crecen y empiezan a olvidar por qué “fueron invitadas a la fiesta”: cualidades como la participación de todos, la equidad, la informalidad, la intimidad con sus mercados, el atrevimiento, el riesgo, la velocidad y la agilidad. De las torres de marfil, a menudo salen políticas que perjudican a la gente que está en la batalla, o que busca producir utilidades. El verdadero líder, estará alerta para combatir estas tendencias.



LECCION 4



“No dude en desafiar a los profesionales, aun en los terrenos de ellos”

Aprenda del profesional experto, obsérvelo y búsquelo como maestro y asociado, pero recuerde que algunos tal vez ya llegaron a sus límites de conocimiento y destreza. A veces hasta los más profesionales se vuelven complacientes y perezosos. No se logra el liderazgo siguiendo ciegamente a alguien. Barry Rand, de la Xerox tuvo razón cuando dijo que si uno tiene de subordinado a alguien que siempre dice que sí, alguno de los dos sobra. El buen líder fomenta el desarrollo de todos.

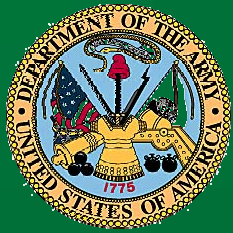


LECCION 5



“Nunca descuide los detalles. Cuando la mente de todos está cansada o distraída, el líder deberá estar doblemente alerta.”

La estrategia equivale a su ejecución: las más grandes ideas y visiones del mundo no sirven si no se pueden llevar a la práctica con rapidez y eficiencia. El buen líder delega amplia responsabilidad y autoridad a otros, pero observa los detalles de lo que hacen continuamente. (Pensemos en los mejores entrenadores deportivos como Jimmy Johnson, Pat Riley y Tony La Russa). Por un lado, inclusive un líder que se considere “progresista visionario” será malo si piensa que está “por encima” de los detalles de una operación. Por el otro, un buen líder entiende la paradoja de que una obsesión con las rutinas del detalle provoca conformismo y complacencia, adormeciendo la mente de todos. Entonces, se debe dar atención al detalle, pero fomentando continuamente los cuestionamientos al proceso. El buen líder entiende implícitamente a los jefes de las empresas Quad Graphic y Oticon, Harry Quadracchi y Lars Kolind y al difunto Bill McGowan de MCI que en algún momento todos dijeron que el líder no es el organizador en jefe sino el desorganizador en jefe.

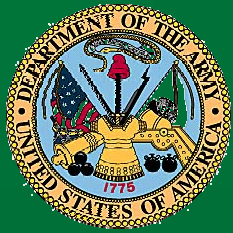


LECCION 6



“Si no lo intenta, nunca sabrá si es posible.”

Oímos mucho la expresión, “mejor pedir perdón que pedir permiso”, y la verdad es que esto es cierto. Un buen líder no espera la bendición oficial para intentar cosas, aunque con prudencia y no siendo temerario. El buen líder conoce una realidad de la vida en la mayoría de las organizaciones: si pide una autorización a suficientes personas, tarde o temprano encontrará a un convencido de que su trabajo es decir “no”. La moraleja es entonces, no preguntar. Los mandos medios menos eficaces consideraron cierta la frase: “Si no me han dado autorización expresa, es que no puedo hacerlo”, a diferencia de los buenos, que pensaban que “si no me lo han prohibido expresamente, quiere decir que sí puedo hacerlo”. Hay un mundo de diferencia entre estos dos puntos de vista.

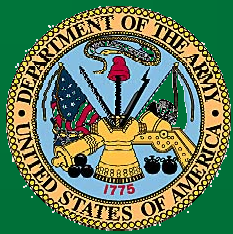


LECCION 7



“Siempre rasque por debajo de la superficie.
No lo evite sólo porque puede ser desagradable lo
que encuentre.”

Un lema favorito de los complacientes, los arrogantes o los asustados es:
“si no se ha descompuesto, no le metas mano”. Esta es una excusa para la
inacción y un antillamado a las armas. Es la típica mentalidad que supone
(o más bien tiene esperanzas de) que la realidad de hoy seguirá mañana, en
una línea clara, previsible y limpiecita. Esas son puras fantasías y en una
cultura de ese tipo, uno no encuentra gente pro-activa, que toma medidas
para resolver problemas en el momento en que surgen. Le daré un pequeño
consejo: nunca invierta en empresas así.
a little tip: don't invest in these companies.

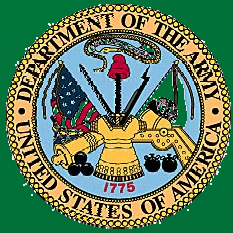


LECCION 8



“La organización no es la que realmente logra algo. Los planes tampoco, ni las teorías administrativas importan gran cosa. El éxito o fracaso de lo que emprendamos dependerá de la gente que participe. Entonces, sólo atrayendo a los mejores, se pueden tener grandes logros.”

En la actual economía, basada en el cerebro, nuestro mejor capital son las personas. Esta frase, a fuerza de repetición se ha convertido en lugar común. ¿Cuántos dirigentes sin embargo actúan realmente como hablan al repetir esto? Con demasiada frecuencia, se parte de la base de que las personas son piezas de ajedrez movidas por grandes ministros, lo cual tal vez explique el que tantos directivos de alto nivel dediquen sus calendarios a cerrar tratos, a las reestructuras y a aplicar la más reciente moda administrativa. ¿Cuántos se sumergen de verdad en la tarea de crear un clima en el que los mejores, los más hábiles, los más creativos sean contratados, conservados y lo mas fundamental, liberados para trabajar?

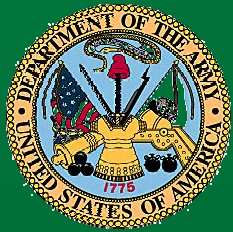


LECCION 9



"Organigramas y títulos rimbombantes casi no sirven para nada."

El organigrama es una fotografía anacrónica, que congela un lugar de trabajo que debería ser tan dinámico como el ambiente externo que lo rodea. Si el personal auténticamente se apegara a los organigramas, las empresas se desmoronarían. En las organizaciones bien conducidas, los títulos tampoco significan gran cosa. Si acaso, marcan cierta autoridad una situación oficial que da la capacidad de emitir órdenes e inducir obediencia. Pero los títulos significan poco en términos de verdadero poder, que es la capacidad para influir e inspirar. ¿Han notado ustedes que algunas personas se comprometen personalmente con ciertos individuos que, por organigrama o por título tendrían poca autoridad, pero que en realidad tienen impulso, atractivo, pericia y auténtica preocupación por su grupo y por los productos? Por otro lado, los no líderes en las estructuras podrán haber recibido todas las ventajas y adornos que van con los altos puestos, pero poca influencia tienen sobre los demás, a excepción de obtener un mínimo cumplimiento con normas mínimas.

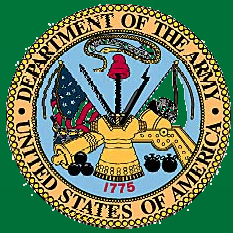


LECCION 10



"Nunca deje que su ego se identifique tanto con su puesto que si el puesto desapareciera, su ego se iría con él."

Con mucha frecuencia, el cambio se ahoga debido a la gente que se aferra a los territorios y descripciones de puesto que ya conocen. Un motivo de la decadencia de organizaciones, inclusive muy grandes, es que sus administradores no cuestionan la antigua forma de hacer las cosas, que les resulta cómoda. Por otro lado, el auténtico líder se da cuenta de que en la actualidad, prácticamente cualquier puesto se va volviendo obsoleto. La respuesta apropiada es hacerlos obsoletos, antes de que otros nos los hagan así: el líder eficaz promoverá un ambiente en el que la valía de la gente se determina por su disposición para aprender nuevas destrezas y adquirir nuevas responsabilidades, con lo que reinventan continuamente sus puestos. Así, la pregunta más importante de las evaluaciones de desempeño ya no es "¿qué tan bien hiciste tu trabajo desde la última evaluación?" sino "¿Cuántos cambios le hiciste a tu puesto?"



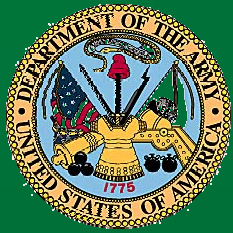
LECCION 11



"No caiga en estereotipos. No persiga la última moda administrativa. Es la situación la que dicta cuál enfoque logrará mejor la misión del grupo."

El saltar de moda en moda confunde al grupo, le resta credibilidad al líder y disminuye las finanzas de la administración. El seguir a ciegas una moda determinada, crea por otro lado rigidez en el pensamiento y la acción. Habrá ocasiones en las que llegar rápido al mercado cuenta más que la calidad total; habrá otras en las que una orden directa es más apropiada que el comentario participativo.

Existen situaciones que obligan al dirigente a seguir los acontecimientos de cerca; otras exigen que las riendas sean muy largas y muy sueltas. El líder debe cumplir con sus valores centrales, pero con flexibilidad en su ejecución. Comprende que las técnicas administrativas no son mantras ni magia, sino herramientas que se utilizan en el momento apropiado.

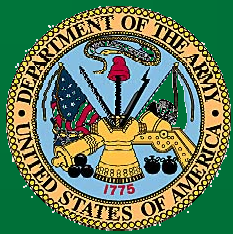


LECCION 12



"El optimismo perpetuo multiplica la fuerza."

El efecto multiplicador del entusiasmo y el optimismo que proyecte un líder, es inmenso. Por otro lado, lo mismo sucede con la duda y el pesimismo. El líder quejumbroso y acusador provoca las mismas conductas en quienes trabajan con él. No estoy diciendo con esto que se deba aceptar estoicamente la torpeza organizacional y la incompetencia en la labor con una sonrisa y un "¿para qué preocuparse? Más bien me refiero a la actitud entusiasta que comunica la idea de que "sí podemos cambiar las cosas aquí, sí lograremos metas enormes y sí llegaremos a ser los mejores". Olvidemos las sombrías letanías de los "realistas" prefiriendo más bien las aspiraciones irreales de los optimistas en cualquier circunstancia.



LECCION 13



”Las reglas de Powell para escoger personal:”

Busque la inteligencia y el criterio y sobre todo, la capacidad para proveer lo que podría estar a la vuelta de la esquina. También busque la lealtad, la integridad, vigor y energía, un ego equilibrado y el impulso para lograr cosas.

¿Qué tan frecuente es que nuestras selecciones y contrataciones aprovechen estas características? Más bien, lo común es que las pasemos por alto, prefiriendo el número de páginas del curriculum, los títulos académicos y los puestos anteriores. El listado de descripciones de puesto del pasado, parece contar más que quién sea la persona en el presente, o lo que podría aportar en el futuro, o qué tanto encajan sus valores con los de la organización. Al novato inteligente y bien dispuesto se le pueden impartir los fundamentos del negocio con bastante rapidez. Mucho más difícil será impartir integridad, criterio, vigor, equilibrio y el impulso hacia el logro. El buen líder se ayuda a sí mismo desde la fase de reclutamiento.



LECCION 14



"El gran líder es casi siempre un gran simplificador, que sabe abreviar los argumentos, debates y dudas para ofrecer una solución que todos puedan comprender."

El líder eficaz entiende el principio de que lo sencillo será siempre mejor, por lo que expresa metas y valores generales y de gran claridad, que después utiliza para guiar la conducta cotidiana y las preferencias entre alternativas de acción. Su visión y prioridades son parcas y claras, no prolijas ni llenas de palabras de moda. Sus decisiones son directas y sencillas, no dudosas ni ambiguas. Transmite absoluta firmeza y congruencia porque sus actos se alinean con la imagen del futuro que proyecta. El resultado es que el propósito se vuelve claro, el liderazgo es creíble y la organización es íntegra.



LECCION 15



- 1a. Parte: “Utilice la fórmula $P=40$ a 70 donde P es la probabilidad de éxito y los números son el mínimo y máximo de porcentaje de información adquirida.”
- 2a. Parte: “Teniendo ya entre el 40 y el 70 por ciento de información, siga su intuición.”

No emprenda acciones si la información que tiene le da menos del 40 por ciento de probabilidades de acertar, pero tampoco espere hasta contar con el 100 por ciento de certeza, porque así, casi siempre llegará tarde. Es frecuente en la actualidad que la demora para recabar más información produzca “parálisis por análisis”. La posponenda para reducir riesgos, en la realidad acaba por aumentarlos.

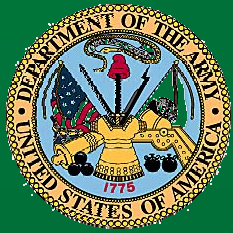


LECCION 16



"El comandante de campo tendrá siempre la razón. La retaguardia estará en el error, a menos que demuestre lo contrario."

Con excesiva frecuencia, la cultura corporativa entiende esto al revés, y sin embargo hay líderes que sí lo entienden, como Ken Iverson de Nucor Steel, Percy Barnevik de Asea Brown Boveri y Richard Branson de Virgin y por eso reducen su personal corporativo al mínimo absoluto, como lo hace la global ABB, con 30,000 millones de facturación con cien personas en la oficina central o 25 y 3 respectivamente para Nucor y Virgin también de miles de millones de dólares. El poder y responsabilidad financiera corresponden a quienes "cultivan y cosechan chiles", nunca a quienes los cuentan o analizan.



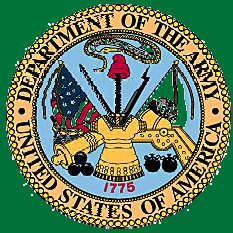
LECCION 17



"Diviértase en su actividad. No corra siempre hasta el agotamiento. Cuando se haya ganado un descanso, tómelo: invierta tiempo con su familia.

Por consecuencia: rodéese de quienes toman en serio su trabajo, pero no tanto a sí mismos, es decir los que se esfuerzan por trabajar y también en la recreación."

Herb Kelleher de Southwest Air y Anita Roddick de The Body Shop estaría de acuerdo: busquemos a quienes tienen equilibrio en sus vidas, con quienes es divertido estar y que saben reirse, inclusive de ellos mismos, además de que tengan algún interés fuera del trabajo, que les importe tanto como este. Alejemonos del lúgubre "trabajólico" o del "profesional" pomposo y pretencioso. Yo, mejor se los mando a la competencia.

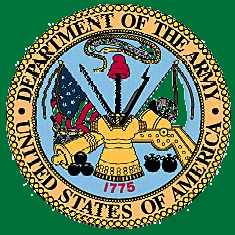


LECCION 18



"Se manda en soledad."

Harry Truman tuvo razón. Sin importar si usted es director general o si simplemente encabeza temporalmente a un grupo para un proyecto, la decisión le toca a usted. Por mucho que se fomente la administración participativa y el involucramiento de los empleados “de abajo a arriba”, al final la esencia del liderazgo es la capacidad para escoger entre alternativas difíciles sin ambigüedades, cuando se sabe que habrá un impacto sobre el futuro de la organización. He visto a muchos “antilíderes” rehuir esta responsabilidad. Al mismo tiempo que usted va creando una cultura organizacional informal, abierta y colaborativa, prepárese para la soledad.



“El liderazgo es el arte de lograr más de lo que la ciencia administrativa nos dice que es posible.”