

# Los Secretos de Liderazgo de Colin Powell

## Contenido

**Powell como un provocador.**

Pag 2

**Promueva un choque de ideas.**

Pag 4

**La trampa del orgullo.**

Pag 5

**Nunca vayas buscando el no.**

Pag 6

**El jefe des-organizador.**

Pag 6

**Cuándo retar los "pros".**

Pag 7

**Powell en la estrategia y la ejecución.**

Pag 7

**Las personas por encima de los planes.**

Pag 8

**Vigile los detalles.**

Pag 8

**Cada situación determina una estrategia.**

Pag 8

**Reglas de Powell para seleccionar a las personas.**

Pag 9

**El caracter de Powell.**

Pag 9

Este libro lo puedes comprar en:

[www.amazon.com](http://www.amazon.com)

Título del Libro: The Leadership Secrets of  
Colin Powell

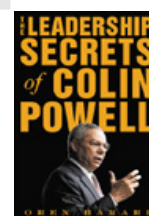
Autor: Oren Harari

Fecha de Publicación: Julio 2.003

Editorial: McGraw-Hill Trade

Nº Páginas: 278

ISBN: 007141861X



**EL AUTOR:** Oren Harari es profesor en la Escuela de Negocios de la Universidad de San Francisco. Allí enseña Gestión Estratégica a los alumnos del programa de MBA y de los cursos de postgrado de MBA. Durante los últimos 25 años se ha destacado como consultor y conferenciante internacional. Entre las empresas para las que ha trabajado figuran The Tom Peters Group, entre 1984 y 1996, en donde fue consultor y conferenciante. También entre 1993 y 1996 fue miembro de la junta editorial del newsletter del grupo llamado On Achieving Excellence. Entre 1997 y 1999 trabajó como el primer "Management Expert" para Time Vista, el Time Magazine-Direct Resources Interactive Website para negocios alrededor del mundo. Además Harari trabajó durante más de 10 años con la American Management Association (AMA). Entre 1991 y 2000 fue columnista senior en Management Review. Posteriormente, entre el 2000 y 2001, fue columnista senior en el semanario MWorld, el portal de información sobre gestión de la AMA.

Harari se encontraba casi terminando de escribir este libro sobre "los secretos de liderazgo de Colin Powell" cuando ocurrieron los sucesos del 11 de septiembre de 2001 en Nueva York. El libro original planteaba la manera en que Powell se ha enfrentado a los retos que implica ejercer el liderazgo a lo largo de las diferentes etapas de su exitosa vida profesional, como uno de los militares más condecorados de los Estados Unidos, como asesor presidencial por más de 20 años, directivo de varias prestigiosas multinacionales (entre ellas AOL) y

organizaciones no gubernamentales y más recientemente, como Secretario de Estado.

Los sucesos del 11 de septiembre en pocas horas transformaron el mundo. Ante la magnitud de los acontecimientos, Harari llegó a plantearse si era necesario modificar el contenido del libro y darle otro enfoque más a tono con la nueva realidad global. Decidió actualizar algunos ejemplos sobre la manera en que Powell actuó y cómo ejerció su liderazgo en los días y semanas posteriores a la crisis. Harari a su vez decidió prestar

menos atención a los hechos y acontecimientos históricos. Básicamente, optó por dejar la mayoría de las cosas que había escrito por considerar que los principios de liderazgo de Powell seguían intactos a pesar de la prueba del paso del tiempo. Más importante aún, el autor considera que esos principios son especialmente poderosos en los tiempos de crisis en los que viven los Estados Unidos, además de que dichos principios son pertinentes tanto en el ambiente profesional como el personal.

El resultado del trabajo de Harari es que, a pesar de que el libro podría parecer una biografía del secretario de Estado norteamericano, no lo es. ¡Y es que la vida de Colin Powell es un caso excepcional! Muchos de sus principales hechos tienen todos los elementos de un cuento al más "puro estilo americano". "Un niño negro nacido en Harlem, Nueva York, en 1937, en plena depresión mundial. Sus padres originarios de Jamaica habían emigrado a América buscando una mejor vida. El niño crece hasta convertirse en un joven inteligente y disciplinado. Gracias a una fuerte dosis de voluntad personal y empeño en sus estudios y en el trabajo logra comenzar a escalar las posiciones más importantes de su país. Se convierte en uno de los generales más condecorados en la historia de su país, en un reconocido asesor presidencial para tres presidentes (Reagan, Bush y Clinton) y en admirado héroe de guerra (Vietnam y la I Guerra del Golfo). Entre 1994 y 2000 es un destacado conferenciante y exitoso autor. Su nombramiento en enero de 2001 como Secretario de Estado le convirtió en uno de los más importantes líderes mundiales. Toda su vida ha estado enmarcada en sólidos principios morales como el amor al trabajo y la disciplina". Pero la verdad es que, a pesar del impresionante currículum de Powell, los principales aspectos de su vida son descritos de manera sucinta por Harari en tan solo en cuatro páginas.

El autor deja establecido en el prólogo de manera muy clara que el

libro es sobre el liderazgo: el tipo de liderazgo práctico, ejercido como una misión y orientado hacia las personas, que Powell ha practicado a lo largo de su carrera, un liderazgo orientado a producir resultados de excelencia y éxito competitivo. Harari considera que estos principios en los que Powell basa su visión son aplicables a cualquier empresa u organización. También enfatiza que el libro no es un libro sobre Powell ni un tributo a su persona, sino que está dirigido a una amplia audiencia que quería conocer la manera en que Powell ejerce su liderazgo. Por ese motivo, incluye en sus páginas la opinión de personas que se muestran críticas y no comparten sus puntos de vista.

Los orígenes del libro se remontan a 1996, cuando el autor y el entonces ex asesor presidencial Powell coincidieron como oradores en una conferencia auspiciada por IBM para miembros de la banca. La participación de Powell impresionó profundamente a Harari por su claridad y profundidad, su nivel de erudición y sabiduría y la capacidad de autocrítica. Harari decidió leer la autobiografía de Powell "My American Journey". Su lectura le permitió comenzar a tomar nota de los principios y palabras clave que conforman la base filosófica del liderazgo de Powell. Al final Harari los agrupó en 18 lecciones o "gemas" de Powell que fueron publicadas como principios de liderazgo bajo el título de "Quotation from Chairman Powell: A Leadership Primer" en el número de diciembre de 1996 de la revista Management Review.

Detrás de cada principio o lección, el autor explica en uno o dos párrafos por qué ese principio se aplica a valores corporativos. Harari explica que tomó su nombre del libro de "Citas de Mao" o "Libro rojo". El artículo se ha vuelto mundialmente conocido bajo el nombre de "The Colin Powell Leadership Primer" o el "Abecedario de liderazgo de Colin Powell", hasta el punto de que en 1999, el propio Powell telefoneó a Harari para preguntarle si era consciente de lo que su artículo estaba provocando.

Desde que fuera publicado el artí-

culo, diariamente se han estado reproduciendo miles de copias en oficinas del Gobierno Federal, bases militares y despachos corporativos. El autor señala que ha recibido gran cantidad de peticiones de ejemplares del artículo por parte de organizaciones y empresas internacionales así como de despachos y dependencias de gobiernos de todo el mundo. En su momento, Powell recibió cientos de invitaciones de todo el mundo para dar conferencias sobre su visión del liderazgo. El propio Powell cuenta que en su primera reunión de la OTAN como Secretario de Estado en marzo de 2001, todos sus colegas europeos tenían una copia del artículo entre sus papeles de trabajo.

Los secretos de liderazgo de Colin Powell profundizan sobre la visión y las palabras de Powell y también ponen a prueba su pensamiento en un momento en que el mundo está cambiando de manera incomprensible. En tales circunstancias tan sólo una cosa permanece clara, y es que el actual momento que atravesamos exige tanto en la esfera pública como en la privada líderes efectivos en todos los niveles y funciones. El libro de Harari es un mensaje para que todos aquellos que aspiran a ser uno de esos líderes puedan crecer en esa dirección.

### Powell como un provocador

En estos momentos, Colin Powell es el más importante militar y estadista de los Estados Unidos. Pero por encima de todas las demás cosas, es un caballero. Según el autor, "sorprende que su urbanidad no tenga defectos y él mismo parece ser la personificación de la cortesía". Para muchos, un hombre "con su inmenso poder apoyaría los estilos de gestión de Darth Vader (La guerra de las Galaxias), pero lo que sorprende del caso es que esto no sea así". Su persona es la de un caballero que está convencido de que las personas atemorizadas no toman iniciativas o no cumplen sus responsabilidades y, por lo tanto, sus organizaciones sufren como consecuencia de ello. También Powell está perfectamente

preparado para hacer que las personas se sientan realmente enojadas en el proceso que persigue la excelencia en una organización. Él lo resume en su primera lección con el siguiente pensamiento: "el ser responsable a veces significa tener que machacar a algunas personas".

En el comportamiento de Powell como caballero y como jugador de equipo se configura su sentido de responsabilidad como líder que tiene un claro sentido de las realidades de la organización. El liderazgo efectivo se ejerce a través de un amplio espectro de responsabilidades sobre el tiempo, a través de las organizaciones, e implica que una amplia variedad de personas participan en diversas funciones en las cuales el líder debe buscar el mayor rendimiento y asegurar el máximo bienestar del grupo. En medio de ello hay una verdad inexorable, el liderazgo no es un certamen de popularidad. Un líder no puede complacer a todos. Aquellos líderes que tienen miedo de ofender a alguna persona y aspiran a que todos actúen como ellos lo hacen, están instalados en el camino de la mediocridad.

Los verdaderos líderes deben confrontar a las personas aunque estas se enojen y no pueden ir dejando las cosas de un lado cuando se tiene que tomar decisiones difíciles. Los líderes tienen que ser efectivos y retar el "status quo"; si no lo hacen, dañarán su propia credibilidad y el rendimiento de sus organizaciones. Deben entender que las organizaciones, al igual que las personas, entran en una rutina. En la medida en que el ambiente a su alrededor cambia con nuevas tecnologías, elementos demográficos, nuevos competidores, nuevas expectativas de los consumidores, nuevas medidas de desregulación y la globalización, muchas empresas se vuelven rancias y sus sistemas, procesos y cultura corporativa se vuelven obsoletos. Este hecho es un gran problema y constituye la razón por la cual más de la mitad de aquellas empresas que figuraron en la lista de 1980 de las Fortune 500 ya no existen, debido a que no supieron ni pudieron adaptarse a los cambios. Powell

advierde de que, con el fin de actualizar la organización, de cuando en cuando es necesario hacer "que todos se vuelvan locos y sientan que están en el infierno" y de este modo la gente haga los cambios necesarios para adaptarse al nuevo entorno.

Desde sus inicios, la carrera de Powell ha estado centrada en dos cualidades principales: su gran capacidad de ajustarse y adaptarse al cambio y la de prever y anticiparse a las situaciones que producirán el cambio. También por el hecho de que él como jugador de equipo tiene la prioridad de buscar o establecer el consenso. Pero en su particular visión de éste hay una paradoja, el consenso que él persigue no es el de "vamos a votar todos por esa opción" o "vamos a perseguir esa meta hasta que todos seamos felices". Por el contrario, Powell tiene su propia forma de alcanzar y de utilizar el consenso. Como líder, considera que tiene el deber de expresar su visión en términos simples que motiven a los demás a seguirle. La claridad de propósitos y la abierta discusión de las propuestas hará que la gente se sume a la iniciativa. El mensaje debe encauzar todos los esfuerzos y energía hacia el logro de la meta o misión a conseguir. Para ello, debe convencer a las personas para que cambien sus agendas y su rendimiento en el trabajo.

Esta visión que hemos descrito la puso en práctica durante los primeros días en su nuevo cargo como Secretario de Estado. Si consideramos que en el mundo diplomático la tradición y las formas tienen un papel central, la suya es una revolucionaria manera de actuar. Powell presentó y definió ante sus empleados de forma simple, deliberada y metódica cuál iba a ser su estrategia como máximo dirigente del mayor y más importante Cuerpo Diplomático del mundo. Les dijo que esperaba algo de todos y que se proponía ofrecer lo mejor de sí para hacer que el rendimiento y el cambio fueran prioridad en la dirección de la organización

Sin embargo, Powell no tiene dudas de que en ese proceso habrá gente

que "machacar" y presionar para que trabajen en la nueva dirección. La gente prefiere instalarse en el "status quo" y teme a los cambios, por eso es necesario diferenciar entre los empleados e identificar a los más valiosos para la organización. Hay que adoptar los medios para que estos se encuentren contentos y a gusto dentro de la organización, dar recompensas a los que más destacan y a los que siguen las metas estratégicas. No se puede dar ninguna ventaja a aquellos que se oponen al cambio, ni permitir que los mejores se vayan o se desmotiven, ya que el actual sistema de mercado permite el fácil acomodo de los mejores en cualquier empresa. Para una organización es un desastre que sólo permanezcan en sus filas aquellos que no tienen otra opción laboral, por eso las personas de bajo rendimiento deben ser removidas, adiestradas y su desempeño continuamente evaluado. Si a pesar de ello persiste su bajo rendimiento, es necesario presionarlas por el beneficio de la organización y bajo ninguna circunstancia concederles ningún beneficio.

Las acciones emprendidas por Powell están enmarcadas en una de las lecciones positivas de los líderes, la de actuar de manera lineal, estableciendo una agenda clara en la cual se invita a todos a participar. Hay que dar a todas las personas un tiempo razonable y la oportunidad para moldearse y desarrollarse de acuerdo con los puntos básicos de la nueva agenda. También debe brindarse a cada uno de ellos las herramientas e instrumentos para que puedan tener éxito. Los líderes deben ser abiertos y colaboradores, y hacer todo lo posible para que las personas que cuentan sigan obteniendo buenos resultados y se les recompense adecuadamente. Debe ser una prioridad erradicar lo que el experto mundial en liderazgo James O` Toole ha llamado la "ideología del confort" y "la tiranía de la costumbre" en las organizaciones.

La lección es profunda: los buenos líderes no encubren el hecho de que su conducta y compromiso con la organización pueden provocar

"enjos" entre los empleados. Powell nos dirá que cuando un buen líder presiona en una dirección, establece nuevas conductas o expectativas de rendimiento y el desempeño invade las zonas del "confort". Él actúa con la conciencia de que precisamente eso es lo que se supone que él quiere que ocurra. Algunos de sus críticos han visto en esta conducta resabios de su vida como militar. Sin embargo, otros le han acusado de "naif" o cándido. Por último, para Powell un buen líder sabe que ser respetado es más importante "que caer bien" y que el rendimiento es más importante que la popularidad. Por lo tanto, asegúrese el respeto y el mayor rendimiento debe ser el mejor modo de conseguir la lealtad y quizás, más tarde, el afecto de los subordinados.

### Principios de Powell

**1) Haga que el rendimiento y el cambio sean prioridades en la dirección de la organización.** Aumentar el rendimiento y retar el "status quo" son dos elementos clave para el éxito. Ayude a que otros puedan hacer lo mismo. Provea a las personas de las herramientas, tecnologías y los adiestramientos necesarios para desarrollar sus habilidades y destrezas: de este modo se incrementará el nivel de responsabilidad personal. Ayude a que las personas eliminen hábitos y esquemas que ya no sirven ni cumplen ninguna función en la organización. Fomente la experimentación y aquellas medidas innovadoras que reemplazan los "viejos modos". Debe crear una cultura de curiosidad e innovación en donde las "vacas sagradas" sean arrinconadas hasta su extinción.

**2) Defina las reglas del nuevo juego y logre que todos participen de ellas.** Establezca una amplia agenda de trabajo con las prioridades, metas y valores y provea a todos de las herramientas y adiestramientos necesarios para que emprendan acciones ambiciosas. Insista en que cada uno debe

asumir la responsabilidad de buscar el mejor modo de ejecutar los puntos de la agenda.

**3) Asegúrese de que los mejores estén más satisfechos que aquellos de pobre rendimiento.** Recompense a aquellos que se han comprometido más con la nueva agenda. Recuerde que esto no es un juego de suma cero y que existen oportunidades para todos. No adopte la actitud de los "primeros que crucen la meta".

**4) Deshágase de aquellos de pobre rendimiento.** Haga frente a las personas que no rinden. Evite que estos malgasten los recursos o desmoralicen al resto de los empleados.

**5) Considere la posibilidad de que si nadie se considera machacado, quizás usted no está presionando lo necesario.** No se equivoque: no se trata de crear hostilidades en la organización, sino de obligar a que los empleados adopten compromisos.

### Promueva un choque de ideas

El autor describe cómo fue uno de los últimos encuentros que sostuvo con Powell en su despacho, un año antes de que fuera nombrado Secretario de Estado. Harari señala que le llamó mucho la atención la manera rápida y efusiva en que Powell abandonó su escritorio para ir a recibirle. También le impresionó la sencillez del recinto, así como la escasa decoración y mobiliario. Powell le atendió en una pequeña mesa circular colocada en un rincón de su despacho, y a pesar de las condiciones logró crear un ambiente íntimo y cálido. La conversación fluyó de manera espontánea sobre temas tan diversos como la historia, libros, viajes, la familia y el dinero. El autor, sorprendido, le preguntó sobre la reunión que habían sostenido y el ambiente de su despacho. Powell le indicó que este se produ-

jo porque había sido "un diálogo honesto".

Powell nos da ejemplos para crear el ambiente necesario para que este tipo de diálogo se produzca en cualquier lugar. En primer lugar, recomienda no colocarse nunca detrás de un escritorio grande e impresionante, ya que esto evita la comunicación franca y abierta. Señala que él mismo, para generar un ambiente más distendido y de accesibilidad, nunca utilizaba su uniforme de general de cuatro estrellas cuando tenía que hablar con sus subordinados. De otra parte, también señala que siempre solía utilizar la misma ruta para ir a su despacho e ir a la misma hora con el propósito de que los oficiales de rango menor se sintieran en la libertad de "emboscarlo" y de ese modo le trajeran sus problemas y visiones sobre el trabajo. De este manera mantenía un fuerte contacto con la realidad y evitaba los filtros que muchas veces oficiales de mayor rango establecían entre él y la tropa.

Powell considera que la comunicación y contacto con la realidad de los líderes es esencial debido a que "algo que hará las cosas diferentes en el siglo XXI es que el mundo se encuentra en medio de una gran transformación - una transformación que afecta tanto al mundo industrial como al político y el económico... el mundo está siendo fundamentalmente reformado por la revolución tecnológica y de la información, la cual está reemplazando a la revolución industrial. En este tipo de mundo, las ideas cuentan". En este nuevo contexto, los hechos sirven para explicar eventos como la desintegración de la antigua Unión Soviética. Según su punto de vista, "nosotros ganamos la batalla en el campo de las ideas y en el plano militar les contuvimos en los campos de batalla". Los líderes soviéticos se quedaron sin ideas, porque para continuar siendo exitosos, los líderes deben trabajar para mantener el contacto con la realidad y parte de ese contacto supone mantenerse al tanto de las mejores ideas de las personas que dirigen. Esta verdad se aplica a todo tipo de

organizaciones. Por ese motivo, los líderes tienen la obligación de fomentar y establecer procesos que sirvan para articular y producir un "choque de ideas" en los principales temas y asuntos que interesan a la organización.

Las ideas, las conversaciones, las discusiones y la información deben fluir libremente. No se puede establecer la censura, como en el caso de la Unión Soviética. Incluso es necesario que miles de documentos que de manera estúpida han sido marcados como confidenciales sean desclasificados y hechos públicos. La meta última que persigue este "sistema ruidoso" no es solo señalar abiertamente los problemas, sino que también obliga a buscarles soluciones. Los grandes líderes son personas a las que les gusta romper moldes y estructuras arcaicas.

### Principios de Powell

**1) Mantenga un sistema real de puertas abiertas.** El líder debe fomentar la comunicación en cada rincón. Recuerde el principio de Powell: "el día que la gente deja de venir a contarle sus problemas, usted ha perdido su liderazgo".

**2) Fomente un sistema "ruidoso".** Haga que todos participen en el flujo de información. Promueva la diversidad de opiniones y el choque e intercambio de ideas.

**3) Use todos los medios a su alcance para crear mayor comunicación y nunca permita que los rangos o jerarquías se interpongan en el proceso.** Hay que airear las opiniones de aquellos que están en primera fila. Invite a gente de fuera a que participe en la discusión. No se debe tener miedo de compartir información con las personas adecuadas.

**4) Use la tecnología para incrementar el nivel de comunicación.** Utilice el poder de las nuevas tecnologías en orden a asegurarse que todos están incluidos. Invierta en los recursos necesarios para que la información fluya libremente por la organización. Más importante

aún, cree un clima psicológico en el cual este flujo de la información sea percibido como un recurso y no como una amenaza.

**5) Evite las barreras y las guerras internas que impiden la comunicación.** Derribe las barreras que impiden la comunicación. Recompense a aquellos que se apuntan en el nuevo proceso. Tome medidas especiales para penalizar a aquellas personas que intenten establecer de nuevo las barreras. Repita: "es mejor estar abiertos al diálogo cándido y honesto entre todos".

### La trampa del orgullo

Uno de los encuentros más importantes en la vida profesional de Powell fue con Mikhail Gorbachev en la primavera de 1988. En esa época, Powell ocupaba el cargo de asesor de Seguridad Nacional y había viajado a Moscú en compañía del entonces secretario de Estado, George Schultz, para coordinar algunos detalles del viaje del presidente Reagan a Rusia. Durante el transcurso del primer encuentro con Gorbachev, éste, de manera inequívoca y valiéndose de uno de sus intérpretes, le espetó el siguiente comentario: "General, yo estoy dando fin a la Guerra Fría, así que usted tendrá que buscarse un nuevo enemigo". En ese momento Powell pensó: "si a mí no me interesa buscarme enemigos, yo llevo 28 años dedicándome a este trabajo". Con el paso del tiempo, Powell decidió incluir esa anécdota en sus discursos y conferencias. Según él, la lección que obtuvo se tradujo en el principio "nunca permitas que tu ego permanezca muy cerca de un cargo o posición, de esta manera evitas que una vez pierdas el cargo tu ego se vaya con él." Powell señala que luego intentó contactar con Gorbachev para decirle que su visión del mundo era anticuada, pero confiesa que nunca ha tenido la oportunidad de decirselo cara a cara. Porque como hemos visto, los cambios que se produjeron en el

mundo a finales de los 80 fueron enormes: el fin de la Unión Soviética, la implosión del Pacto de Varsovia, la caída del muro de Berlín y el fin del marxismo y el leninismo. De repente, millones de personas de todo el mundo comenzaron a participar de la idea de democracia y los valores de la economía de mercado.

La caída del viejo orden en que estaba instalado Gorbachev le ha brindado otra importante lección: "es necesario cambiar antes que las circunstancias nos obliguen a hacerlo". En cierto modo, esta visión nos ayuda a explicar el ocaso de Gorbachev y de otra parte, cómo después de 15 años de esos eventos, Powell continúa en la primera fila de los acontecimientos mundiales. Según Powell, los líderes tienen la obligación, de cuando en cuando, de revisar sus egos. Los líderes no pueden vincular sus egos ni sus cargos al "status quo", ya que los cambios sociales y económicos siempre están afectando y cambiando a la sociedad. Por tal motivo, los retos que plantea el futuro obligan a que continuamente debamos reinventar nuestros trabajos antes de que sea demasiado tarde. Si no lo hacemos, muchas de las actividades o funciones que realizamos estarán obsoletas. Los líderes tienen la obligación de crear un clima para que ese proceso continúe.

### Principios de Powell

**1) Mire lo que ocurre hoy y supervise el ambiente para mañana.** No se ancle en el pasado. Incluso en el mejor clima busque pistas en el horizonte. Sepa adaptarse a nuevas situaciones.

**2) Rete la sabiduría prevalente.** Siempre debe preguntarse: ¿qué nos dice la información recopilada?

**3) Cuídese de cometer miopía competitiva.** Cambie su modelo antes que alguien lo haga por usted. Recuerde que los cementerios corporativos están llenos de organizaciones que fallaron al no tomar medidas preventivas.

**4) Haga que el cambio signifique crecimiento.** Los seres humanos se resisten al cambio, porque el cambio produce crecimiento. Por lo tanto, los seres humanos se resisten a crecer, incluso si el crecimiento los mantiene felices y bien empleados. Los líderes necesitan conectar con aquellos puntos de manera constructiva. Haga que los cambios sean equivalentes a crecimiento y que el crecimiento sea equivalente a satisfacción.

### Nunca vayas buscando el no

Powell es una persona metódica que analiza las circunstancias y comprende las reglas de juego que está jugando. A su vez, él no duda en presionar las cosas hasta el límite cuando la situación así lo requiere. Tampoco duda en trabajar alrededor de las reglas del juego de "manera creativa" sin romperlas. Esta es otra lección importante, especialmente en grandes organizaciones, en donde las burocracias son la regla del día. Toda la trayectoria profesional de Powell está llena de ejemplos en donde él asume los retos que plantea la situación. Según su criterio, los líderes efectivos tienen la obligación de crear un ambiente en donde las personas sientan que ellos mismos tienen la autoridad y la obligación de presionar para que se cumplan las iniciativas y se incremente el rendimiento.

### **Principios de Powell**

**1) Nunca sabrá lo que puede obtener hasta que no lo intente, por lo tanto inténtelo. Viva de acuerdo al dicho militar "sin coraje no hay gloria".** Es mejor que las cosas se realicen adoptando riesgos inteligentes y calculados, en vez de seguir los procesos normales. Muchas veces es más fácil pedir disculpas por hacer algo que conseguir autorización para realizarlo.

**2) Haga lo mejor persiguiendo cada opción.** Presione para que las cosas se realicen, ya que muchos profesionales se han visto bloqueados debido a la reticencia de un gestor que les cierra el paso. No es hasta que se produce un resultado exitoso que se encuentra el nivel que separa a los empleados más valiosos del resto.

**3) Haga que todo el mundo quiera esforzarse.** No importa que dirija un pequeño departamento o una gran organización: a usted le corresponde el crear un contexto en el cual cada uno desee tomar acciones que constituyan una diferencia.

**4) No castigue los fracasos.** A menos que las personas sometan a la organización a riesgos indebidos. Nunca es pecado fracasar en algo, sobre todo cuando se persigue un buen objetivo. Eso sí: hay que encontrar los medios para evitar que un mismo error se cometa dos veces.

**5) No invierta en organizaciones que castigan a aquellos que toman riesgos.** Este es un corolario del principio número 3. Si usted trabaja para una organización que limita los esfuerzos de cambio y penaliza a aquellas personas que toman riesgos, comience a actuar para marcharse del lugar: recuerde que usted será más atractivo para un futuro patrono.

### El jefe des-organizador

Hay otra razón por la cual Powell es un líder efectivo, la de que no se deja llevar por análisis superficiales, "medias verdades" o parloteos. Él prefiere indagar con los ojos abiertos y alerta hasta encontrar los elementos necesarios. Sus años en el mando militar le han dotado de la calma y la disciplina necesarias para ajustarse a ese sistema. Sobre todo, su experiencia en Vietnam le enseñó a no dejarse engañar ni a engañar a otros con

una falsa percepción de la realidad. Él prefiere mantenerse atento y no complacerse ni por la posibilidad de éxito rápido ni por percepciones aparentes. Considera que el éxito nos puede conducir al fracaso y que la autocomplacencia es un virus organizacional que, si no se atiende, inmoviliza a las personas y al transformarse puede convertirse en peligrosas ilusiones o en mera arrogancia.

Entre los consejos que ofrece para evitar sus efectos se encuentra este: "manténgase siempre mirando por debajo de la superficie de las apariencias aunque no le guste lo que encuentre". Los buenos líderes buscan y encuentran la verdad, con el propósito de tomar aquellas decisiones que permitan que las organizaciones no se fosilicen y sigan hacia delante en la consecución de sus objetivos. Por consiguiente, no hay que creer en todo lo que dice la gente o los asesores. En ocasiones es bueno ser un poco paranoico. Powell aporta como ejemplo los informes que él mismo recibió en 1978, durante su visita a Irán, de los asesores y partidarios del Sha sobre la situación prevalente en el país. Durante su estancia fue recibido por la clase dirigente, que le transmitió su análisis de la "realidad" mediante informes optimistas, largas cenas e innumerables visitas y desfiles militares. Incluso algunos asesores norteamericanos compartían la misma visión. Pero él mismo, durante la visita, se preguntaba si había visto el verdadero Irán o si había estado metido dentro de una concha especialmente preparada para él con el fin de darle una visión maquillada de la realidad. La respuesta la obtuvo un par de meses más tarde.

Por ese motivo, Powell recomienda que el trabajo de un líder no sea el de un jefe que lo organiza todo. Su misión debe ser la de desorganizar todo. Es su obligación sacar a la organización de la rutina. Debe buscar y mirar por todas partes. Con una salvedad: es mejor que siempre explique a los empleados por qué lo hace y qué pretende con ello.

La función del líder es atreverse a realizar las preguntas más fuertes e

incómodas, aquellas que nadie quiere hacer pero que son importantes porque siempre nos ayudarán a encontrar la verdad y la verdad siempre rinde buenos dividendos a la organización. El atreverse a preguntar es un reflejo de responsabilidad, integridad y liderazgo. Con ello se busca discernir y encontrar la realidad para moldearla en el plan de la organización.

### Principios de Powell

#### 1) Sea un des-organizador.

Para evitar las ilusiones y la arrogancia nunca deje de dudar. Es necesario retar los hábitos y convencionalismos de la "sabiduría".

#### 2) No acepte el valor de las cosas por sus apariencias.

Mantenga siempre una saludable dosis de escepticismo porque casi siempre las cosas no son lo que parecen ser.

3) Recuerde que el éxito puede conducir al fracaso y que la complacencia es el enemigo. Hoy en día, estar contentos con el "status quo" es peligroso. Dirija con ciertas dosis de paranoia.

4) Ponga la verdad y la integridad por encima de todo lo demás. Es mejor una verdad desordenada que mentiras disfrazadas que al final se conocerán. No tenga miedo de la verdad.

5) Profundice siempre algo más. No se conforme con una política de puertas abiertas, es necesario sacar la verdad a la superficie.

todos, la forma de conseguir las metas y el rendimiento de excelencia para la organización.

El retar los pros en su propia empresa no es algo que los líderes hagan por entretenimiento, es algo que se hace para obtener una mejor solución que permita a la organización cumplir su misión y sus objetivos. Por lo tanto, es mejor preguntar y contrastar todas las posibles opciones: así se eliminan futuros problemas en su fase inicial. Es importante que, antes de toda reunión, cada uno realice las tareas y vaya preparado con toda la información para poner sus conclusiones sobre la mesa.

### Principios de Powell

1) Hay que retar los pros en la propia empresa con el propósito de obtener una mejor solución. No solo hay que retar, hay que a traer soluciones.

2) Mantenga la dignidad, el respeto y el honor mientras esté en desacuerdo con algo. Se puede no estar de acuerdo, pero no hay razón para ser desagradables. Respetando la dignidad de sus superiores se mantiene la propia.

3) Sea paciente. Si su posición es la correcta, tarde o temprano el tiempo le dará la razón.

4) Establezca un marco en el cual todos se sientan libres de decir lo que piensan. Esto ayudará a que todas las ideas sean bien acogidas y todos se atrevan a exponer su opinión.

cillo: establezca la misión de manera que esta sea simple, clara y comprensible. Vincule esa misión a los recursos y las tácticas que están disponibles en su organización. Persígala con toda su voluntad y fuerza.

Recuerde que muchas veces la estrategia y la gestión hacen más complicado el realizar la misión. Evite la burocracia y los trámites innecesarios. No se deje torear por expertos o elites. Los expertos tienen más información que criterios de juicio. Las elites a veces lo que hacen es complicar las cosas por su tendencia a elaborar informes, estudios y proyecciones que muchas veces fallan; cuando esto ocurre, pueden ser tan naturales como los "hemofílicos que se desangran hasta morir", ya que les cuesta aceptar el momento en que se presenta el mundo real.

Es necesario tener entusiasmo y compromiso para llevar a cabo la misión hasta sus últimas consecuencias. Hay que hacerse una serie de preguntas clave, entre ellas: ¿Quiénes somos? ¿Cuáles son nuestras metas? ¿A dónde queremos llegar? Muchos líderes enfocan primero las ideas, metas, visiones y propósitos de la organización. Los líderes efectivos cogen todos los aspectos abstractos y los simplifican, seleccionan entre las alternativas y sus decisiones son claras y precisas. Su resultado es fortaleza en los propósitos, credibilidad en el liderato e integridad para la organización y buen expediente de logros. Es en estos valores en los que descansa la doctrina Powell: compromiso y flexibilidad, en donde la simplicidad constituye un elemento clave.

### Principios de Powell

1) La ejecución es la clave. No establezca una visión o misión a menos que esté preparado para implementarla con suma eficacia.

2) Seleccione sus batallas. Eleve el valor de la misión solo hacia aquellas cosas que son vitales para el éxito de la organización.

### Cuándo retar los "pros"

Powell considera que para ejercer el liderato se requiere valor moral, físico, mental y espiritual. El valor no tiene nada que ver con el propio enaltecimiento, bravatas o actos suicidas, por el contrario, es una forma de buena voluntad de buscar respetuosa y constantemente entre

### Powell en la estrategia y la ejecución

A la hora de establecer su misión, esta solo tiene dos elementos: 1) Manténgase muy cerca de su enemigo y destrúyalo mediante ataques y maniobras. 2) Medite en las razones para existir. El mensaje es muy sen-

**3) Manténgase flexible.** Si se escogen las batallas no hay razón para que en la primera ocasión en que las cosas no salen como usted esperaba se marche.

**4) Recuerde las tres "C" de Powell: claridad, compromiso y consistencia.** Cuando hay claridad, compromiso y consistencia se le añade una inmensa fuerza a la organización. También usted se construye su propia credibilidad y autoridad, lo cual es un "plus" adicional para la organización.

**5) Mantenga las cosas simples.** (Recordar KISS, keep it simple, stupid) . Los mensajes simples son los mejores mensajes.

### Las personas por encima de los planes

Las "organizaciones no realizan nada, los planes no realizan nada, incluso las teorías de gestión tampoco importan tanto. Las empresas tienen éxito o fracasan gracias a la participación de la gente.

Sólo si se logra atraer a las mejores personas, se consiguen grandes hazañas".

El líder efectivo cree que sus subordinados son competentes y que las funciones que cada uno realiza son importantes para la organización. Por ese motivo les coloca en lugares en donde puedan destacarse y crecer y desde donde él pueda evaluar, darles seguimiento y motivar su progreso.

Un buen líder trata a todas las personas como sus compañeros y socios, buscando siempre la manera de ser un "sirviente líder".

Una vez se han alcanzado estas condiciones, todas las personas en la organización crecen, la organización prospera, la autoridad y la credibilidad del líder se refuerza. Porque todo empieza y termina en las personas: las personas son el reverso de la misión, porque al final del día son los responsables de los triunfos o fracasos de la organización.

### Principios de Powell

**1) Cuente más con las personas que con los planes o estructuras.** Sin las personas las organizaciones no serían nada.

**2) Asuma que las personas son competentes y que todo trabajo es importante hasta que se pruebe lo contrario.** Todas las posiciones y funciones son vitales hasta que tengamos información certera que diga lo contrario.

**3) Dedique al menos el cincuenta por ciento de su tiempo a las personas.** Dedique gran parte de su tiempo al proceso de selección y reclutamiento de la plantilla, a evaluar su rendimiento y a mejorar sus condiciones de trabajo.

**4) Visualice a las personas como compañeros sin importar el lugar que ocupan en la jerarquía de la organización.** Cada persona aporta sus experiencias y conocimientos para ayudar a cumplir la misión. **5) Conviértase en un "sirviente líder" que trabaja para su gente.** Dedique sus esfuerzos a ayudar a las personas a realizar las metas que emanan de la visión.

### Vigile los detalles

Para muchas personas, ser un líder es un llamado a atender cientos de detalles y esto no constituye un vigoroso grito de guerra. Es algo que no encaja con su visión del liderazgo. Los detalles son importantes porque nos pueden ayudar a entender la imagen completa. También, como hemos visto, una vez se establece la misión y se persigue su realización nunca debemos descuidar los detalles, por eso cuando la mente de todos está ocupada o distraída, un líder siempre debe permanecer vigilante. Los líderes más exitosos saben y

comprenden que la misión y los detalles son inseparables cuando las empresas operan en un contexto volátil y en ambiente tan competitivo. Los detalles dirigen la dirección y atenderlos nos sirve para determinar cuál es el mejor curso de acción y cómo implementar dicho curso de acción con rapidez, decisión y eficiencia. También nos sirve para conocer la manera en que se ejecuta la misión, ya que nos permite conocer aspectos como el presupuesto, factores operacionales, los clientes, los empleados. La disciplina en prestar atención a los detalles es disciplina en la ejecución. Además nos sirve para no perder contacto con las personas, las actividades y su progreso.

### Principios de Powell

**1) Controle los detalles antes y durante el lanzamiento de un gran proyecto o campaña.** No se pueden tomar decisiones importantes si no se dominan los detalles.

**2) Utilice el dominio de los detalles para las grandes decisiones y una gran ejecución.** De este modo se evitan los errores, se capitalizan las oportunidades y se tiene a las personas enfocadas en lo que cuenta para la organización.

**3) Manténgase en contacto con las "pequeñas cosas".** El que aspira a grandes cosas no puede perder el control de las cosas pequeñas.

**4) Evite el análisis que provoca parálisis.** De ese modo se asegura que tiene la información que necesita para tomar una decisión. **5) Recuerde que la disciplina ante los detalles es disciplina en la estrategia.** Si tiene los detalles entonces sabe en qué dirección debe ir.

### Cada situación determina una estrategia

Una de las claves de la filosofía de



Powell es su énfasis en la flexibilidad e imaginación en la acción. El hecho de que las condiciones siempre estén cambiando hace que el líder deba estar listo a tomar medidas cada vez que sea necesario. Requiere de una nueva disposición y de nuevos métodos de operación con el fin de alcanzar los resultados deseados. Los líderes tienen que evitar las soluciones que se ajusten a todas las situaciones.

### Principios de Powell

**1) No dirija la gestión por modas pasajeras.** No hay elixires mágicos que sirvan para todas las situaciones. El trabajo del líder es encontrar la mejor solución y adoptar la dirección y el curso de acción que mejor se ajusta a la situación.

**2) Esté preparado para cambiar cuando sea necesario.** Ningún líder hace planes para estar cambiando continuamente. Pero si un líder dirige de una manera lo suficientemente flexible como para adoptar cambios de manera rápida, eso es algo bueno para la organización.

**3) Nunca pelee la última guerra.** Vivimos tiempos de incertidumbre: no crea que por adoptar posturas drásticas se resolverán los problemas.

**4) Móntese en el cambio antes que gestionarlo.** Es mejor crear una empresa ágil, rápida y flexible que intentar manejar lo desconocido. Las organizaciones eficaces están preparadas de diversas formas para enfrentar los problemas.

### Reglas de Powell para seleccionar a las personas

Las cualidades que deben tener las personas que se van a seleccionar, ascender o colocar en los puestos de líderes del futuro deben estar enmarcadas en las realidades de un

nuevo mundo que se caracteriza por la complejidad, la velocidad, la ambigüedad y los cambios continuos. Powell recomienda que estas personas sean seleccionadas basándose en sus talentos y valores, y no sólo en currículos. (Los currículos por definición describen pasados rendimientos). Él considera como elementos clave para seleccionar o ascender personas los siguientes: a) Inteligencia y criterio. b) La capacidad de anticiparse y de ver en las esquinas. c) Lealtad. d) Integridad. e) Ego equilibrado. f) Dinamismo y empuje.

También recomienda buscar la alineación en la similitud de valores. Nunca ascienda o escoja a alguien que no comparte sus mismos valores dentro de la organización. Además nos exhorta a seleccionar a aquellas personas que son mejores que nosotros y que compensan nuestras debilidades. No tenga miedo de dar ese paso. Por último, como líder, evalúese y aplíquese los mismos criterios a usted. Adopte la decisión de convertirse en una influencia positiva para los demás.

### El carácter de Powell

#### Descodificando la manera de Powell.

Según Powell, no se puede descansar solo en la autoridad que se tiene dentro de una organización para ejercer el liderazgo. Es necesario ganarse la confianza de las personas y motivarlos a hacer grandes cosas. El grado de influencia que se tiene sobre las personas que componen una organización no puede descansar solamente en unos aspectos formales que están codificados en los objetivos de la organización y en los títulos del cargo.

Los directivos tienen que actuar como líderes y ejercer cierta influencia. Dicha influencia se adquiere a través de determinados comportamientos ejemplares como la confianza, la competencia, el carácter, el valor, la lealtad, el desinterés, el sacrificio y la empatía. Hay que hacer que estas conductas sean las que cuenten. Las personas

que no pueden actuar como líderes, no son líderes, pero pueden emular sus rasgos y conductas.

Powell nos recomienda no ser dependientes de los objetivos de la organización y no dejarnos impresionar excesivamente por los títulos del cargo. Es más importante poder inspirar y motivar a otros desde nuestra posición, por eso es necesario trabajar para construir o para hacer que otros confíen en nosotros. Para él los buenos líderes predicán con el ejemplo; aquellos que no hacen lo que dicen, no son respetados y su credibilidad sufre dentro de la organización.

#### El optimismo es una fuerza multiplicadora.

El optimismo por sí mismo no es suficiente para hacer un gran líder, pero sí es un elemento necesario debido a que es una capacidad que puede conducir a grandes resultados. Por ese motivo los buenos líderes convierten el optimismo en una prioridad de la organización, lo avivan, lo enseñan y lo distribuyen por toda la organización.

Powell nos recomienda que coloquemos el optimismo en nuestra mesa de trabajo y que nunca pidamos consejo a los temerosos y a los negativos. Nos sugiere que lo utilizemos como combustible para las acciones más atrevidas y disciplinadas.

#### Auséntate cuando te lo hayas ganado.

Nunca permitas que el trabajo te consuma, que no quede nada de lo que pertenece a ti y a tu familia. No permitas que tu profesión sea la única razón de tu existencia. Siempre debe existir un equilibrio entre trabajo y familia.

Powell recomienda crear un ambiente alegre y equilibrado para todos, que procuremos divertirnos en nuestro puesto. Y es que según varios estudios, aquellas personas que lo hacen tienen un mayor rendimiento, son más innovadoras y saben trabajar bajo presión. También nos recuerda que no hay que confundir horas dedicadas con

productividad, por lo que nos exhorta a ausentarnos cuando lo merezcamos.

#### **Preparado para la soledad.**

Como hemos ido viendo, los secretos del liderazgo de Colin Powell no son tan secretos. Powell es uno de los hombres más poderosos del mundo y sus decisiones tienen un tremendo impacto sobre la vida de millones de personas por toda la Tierra. Sin embargo, él es muy

consciente de que el liderazgo no son rangos, ni privilegios, ni títulos, ni dinero, sino responsabilidad y compromiso.

Cada uno de nosotros en nuestras respectivas organizaciones está llamado a realizar sacrificios, pero como hemos visto, los líderes son los llamados a ser los más sacrificados. El liderazgo es responsabilidad y por encima de todo significa soledad. Los líderes que aceptan el peso de su posición saben que deben dar soluciones que muchas veces ponen

en riesgo el futuro de la empresa. Él asume el reto con conciencia y seriedad y sobre ello le gusta citar el primer discurso de Thomas Jefferson como presidente: "yo camino obediente hacia el trabajo, pero listo a retirarme cuando los ciudadanos entiendan que hay una mejor alternativa..."

Powell sabe, como buen líder, que ese día puede estar próximo.

## Formulario de Suscripción



Sí, deseo suscribirme durante 1 año a Leader Summaries y Harvard Business Review América Latina por sólo **US\$ 169**

Junto con mi suscripción recibiré gratis el curso What is a Leader? desarrollado por Harvard Business School Publishing y distribuido por Consist



Imprima y complete este formulario. Podrá enviarlo por fax o por email según se indica más abajo

### DATOS PERSONALES

Tratamiento \_\_\_\_\_ Nombre \_\_\_\_\_ Apellidos \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_ Código Postal \_\_\_\_\_

Población \_\_\_\_\_ País \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

Empresa \_\_\_\_\_ Puesto / Cargo \_\_\_\_\_

Email \_\_\_\_\_ Fecha de nacimiento \_\_\_\_\_

### DATOS DE FACTURACIÓN (si desea recibir una factura complete estos datos)

Razón social \_\_\_\_\_ Dirección \_\_\_\_\_

Población \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_ País \_\_\_\_\_

Teléfono de contacto \_\_\_\_\_ RFC / RUT / RUC \_\_\_\_\_

### DATOS DE PAGO (seleccione un medio de pago)

\_\_\_\_\_ Tarjeta bancaria:

\_\_\_\_\_ Mastercard \_\_\_\_\_ Visa \_\_\_\_\_ AmericanExpress

Nombre del titular \_\_\_\_\_

Número de tarjeta \_\_\_\_\_

Fecha de caducidad \_\_\_\_\_


\_\_\_\_\_ Giro


El pago en efectivo puede realizarse en cualquier oficina de WesternUnion


Para ver las instrucciones detalladas consulte el correo electrónico que ha recibido

Para suscribirse imprima este formulario y envíelo **por fax** a cualquiera de los números indicados abajo. También puede enviarnos sus datos **por e-mail**: [suscripciones@leadersummaries.com](mailto:suscripciones@leadersummaries.com)


Faxes en Europa:


 España: (+34) 91 308 08 89

 Francia: (+33) 01 5301 0751


 Alemania: (+49) 0611 203 202


Faxes en América del Norte:


 USA: (+1) 646 219 8101


 Canadá: (+1) 416 760 8985

Faxes en América Latina:

 Argentina: (+54) 11 4032 1236

 Chile: (+56) 2 34 299 09

 Colombia: (+57) 1 62 855 12

 México: (+52) 55 1084 2841