



Libro Lecciones de liderazgo de West Point

Doug Crandall
Jossey-Bass, 2006
También disponible en: Inglés

Reseña

“En los negocios, si usted toma malas decisiones, las personas pierden dinero y quizás su trabajo,” según un capitán del Ejército graduado de West Point. “En el ejército, si usted toma malas decisiones...las personas pueden morir.” En este sentido, las lecciones de liderazgo de la Academia Militar de los Estados Unidos de West Point parecen en gran medida creíbles. Después de todo, la mayoría de los campos de esfuerzo no implica consecuencias de vida o muerte, pero estar en el ejército no es una profesión común y corriente. *BooksInShort* reconoce el valor de estas lecciones de liderazgo y su fuente. El Leader to Leader Institute, anteriormente la Fundación para la Administración de Instituciones sin fines de lucro de Peter F. Drucker, publica una serie completa de libros sobre liderazgo, de los cuales 21 han sido impresos en 28 idiomas. De modo que cuando el Instituto describe a este libro como “uno de los más importantes... que se han publicado en nuestros 16 años,” esto amerita una lectura respetuosa del mismo.

Ideas fundamentales

- Son pocas las personas que nacen con la disposición innata a ser líderes; la mayoría debe aprender a liderar. Algunas lo aprenden en la Academia Militar de los Estados Unidos de West Point, en donde se enseña que:
- Un verdadero líder siempre lidera con el ejemplo, y no con palabras.
- Un líder que no es auténtico es fácil de identificar y debilitar.
- El liderazgo implica poner siempre a los otros delante de usted.
- El liderazgo consiste en mantener la calma durante una crisis.
- Tratar de “forzar el éxito” siempre lleva al fracaso.
- Ya sea que esté en el campo de batalla o en la sala del directorio, establezca normas claras que todos puedan entender y cumplir.
- Los líderes eficaces aspiran a ganarse el respeto y la confianza de sus subordinados, y no persiguen fama.
- ¿Cómo pretende que sus empleados compartan los valores de su empresa si no conocen cuáles son?
- Un verdadero líder siempre usa el fracaso como una herramienta valiosa de aprendizaje.

Resumen

“Ser, saber, ejecutar”

La academia de West Point ha sido reconocida como la principal institución de capacitación en liderazgo de los Estados Unidos durante más de 200 años. Desde sus inicios, West Point ha transformado a jóvenes inexpertos – y más recientemente a jóvenes mujeres – en líderes notables dotados de carácter, coraje, habilidades y conocimientos ejemplares. El principio de liderazgo fundamental del Ejército estadounidense, “Ser, saber, ejecutar,” refleja lo siguiente:

- “Ser” – Incorporar los valores y atributos honorables que caracterizan a un oficial.
- “Saber” – Dominar las habilidades técnicas y de liderazgo requeridas.
- “Ejecutar” – Aplicar el conocimiento, las habilidades y el liderazgo para cumplir una misión.

“Las mismas habilidades de liderazgo requeridas para preparar a las tropas... para que ejecuten las tácticas en el campo de batalla y para motivar a los soldados en combate pueden aplicarse a los negocios.”

Para entrar a los líderes futuros del Ejército, West Point utiliza una filosofía de guía que se basa en dos preceptos vitales: 1) el futuro – y, por ende, la guerra en el futuro – es un interrogante; y 2) en la batalla es mejor contar con líderes imaginativos e ingeniosos que puedan lidiar exitosamente con circunstancias imprevistas. Estos líderes podrán “adaptarse” a cualquier clase de situación y crisis. Los conceptos de liderazgo utilizados por West Point para “educar, entrenar e inspirar” a los cadetes son aplicables directamente a cualquier empresa u organización que desee desarrollar líderes superiores.

“Háganlos mejores”

Cuando el colaborador Teniente Coronel Eric G. Kail era un joven líder del pelotón del Ejército estadounidense en Alemania, una de sus responsabilidades principales era asegurar que sus tropas pudieran disparar las piezas de artillería a los blancos a tiempo y eficazmente. Durante uno de sus primeros días en el campo de batalla, Kail expresó el gran orgullo que le producía que su pelotón hubiera alcanzado las metas de “capacidad de disparo” a tiempo, a pesar del clima hostil, las lluvias despiadadas y el denso lodo. Pero el sargento de su pelotón, Vern Croley, rápidamente le aclaró el panorama. “No pierda el foco, Teniente,” dijo. “Son muy buenos haciendo esto. Ahora usted y yo debemos averiguar en qué no son buenos y mejorarlos.”

“Personas destacadas que emplean un pensamiento disciplinado y llevan a cabo acciones disciplinadas: esta estructura de trabajo captura gran parte de lo que diferencia a la grandeza de la mediocridad.”

El sargento Croley ayudó a este novato teniente a identificar una de las características principales de un líder eficaz: las ansias de buscar la excelencia en todas las áreas. La complacencia y el liderazgo nunca van juntos. Desde luego, el deseo de superación es tan sólo uno de los signos reveladores de un verdadero líder. Existen muchos otros.

Identificar al verdadero líder

¿Es usted un líder genuino? Sus acciones dicen más que sus palabras, así que verifique si cumple con estos rasgos comunes de comportamiento y personalidad que la Escuela de Guerra del Ejército enumera para identificar a un “líder superior excepcional”:

- Mantiene la calma cuando las cosas fallan.
- Es capaz de tomar decisiones difíciles y sensatas en tiempo y forma.
- Se adapta sin problemas a situaciones cambiantes.
- Está dispuesto a delegar autoridad.
- Se rehúsa a administrar minucias.
- Insiste en “informar honestamente.”
- Se mantiene siempre positivo y optimista.
- Utiliza un enfoque de “cuadro general” – pero contextualizado.
- Sabe explicar sucintamente “la misión, las normas y las prioridades.”
- Mantiene un estrecho contacto con sus subordinados.
- Mantiene los estándares éticos más altos e insiste en que otros hagan lo mismo.
- Promueve un ambiente de trabajo en equipo a lo largo de la organización.
- Insiste en mantener estándares operativos y ejecutivos superiores, pero reconoce que la “mentalidad de cero defectos” no es realista.

“Si sus hombres confían en usted, lo seguirán en cada situación.”

El Ejército también define las características de liderazgo en función del dominio de nueve “competencias” centrales:

1. “Comunicativas” – Muestra “habilidades orales, escritas y capacidad de escuchar” superiores.
2. “De decisión” – Muestra buen juicio y capacidad de razonamiento.
3. “Motivadoras” – Motiva a otros a alcanzar las metas comunes.
4. “Planificadoras” – Elabora planes completos de ejecución razonable.
5. “Ejecutivas” – Logra los objetivos empleando los recursos de manera eficiente.
6. “Evaluadoras” – Emplea herramientas de medición confiables para tomar un conjunto preciso de demandas de situaciones permanentes, específicas.
7. “De desarrollo” – Se esfuerza para mejorar las habilidades de sus subordinados y las cualidades de liderazgo.
8. “Constructivas” – Invierte los recursos y el tiempo para mejorar al equipo.
9. “Aprendizaje” – Se compromete a la optimización de las habilidades personales, la superación personal y a la excelencia general dentro de la organización.

“Desarrollar valores organizacionales en los otros”

Las creencias más profundamente enraizadas de su organización determinan sus valores centrales. Como líder, debe fundar sus acciones y sus actividades en los principios fundamentales de su organización. Asegúrese de que los valores centrales de su organización representen los altos estándares por los cuales todos sus empleados deban trabajar a fin de honrarlos. Por ejemplo, considere los valores centrales del Ejército:

- “Lealtad” – “Profesar verdadera fe” por su organización.
- “Deber” – Cumplir con sus responsabilidades.
- “Respeto” – Tratar a las personas cortésmente.
- “Servicio abnegado” – Anteponer el bienestar de las otras personas al propio.
- “Honor” – Adherir firmemente a los “valores del Ejército.”
- “Integridad” – Hacer siempre lo correcto.
- “Coraje personal” – Enfrentar con valentía todos los peligros, temores y dificultades.

“Es porque piden tanto que los líderes deben también esmerarse tanto.”

Ayude a su organización a internalizar valores similares utilizando las siguientes estrategias:

- Forje una identidad – La cultura altamente personalizada del Ejército ayuda a los soldados a adoptar sus valores centrales como parte de su propia identidad. Las organizaciones deben hacer hincapié en sus valores centrales durante las entrevistas laborales para asegurar que los nuevos empleados contratados comprendan y acepten plenamente estos conceptos como principios orientadores.
- Inculque su cultura a cada nuevo empleado contratado – Además del adiestramiento constante, el condicionamiento físico y el entrenamiento de armas, el Ejército utiliza el campamento de entrenamiento para adoctrinar intensivamente a los nuevos reclutas acerca de sus valores centrales, en un proceso de “socialización” acelerada. Las empresas deberían realizar un esfuerzo similar para inculcar a los nuevos empleados sus principios, métodos y normas.
- Proporcione buenos ejemplos – El Ejército se asegura de que los sargentos de adiestramiento sean todos modelos ejemplares que los jóvenes reclutas admiren y traten de imitar. Las empresas deberían asegurar que los empleados de alto rango estén dispuestos a asistir a los miembros más nuevos de la organización en su desarrollo profesional y a ayudarlos a comprender los valores centrales.
- Utilice relatos instructivos – Desde hace tiempo el Ejército se ha apoyado en la camaradería de sus soldados que los motiva a querer compartir su conocimiento y experiencia. Estos relatos ponen de relieve no solamente lo que los soldados jóvenes deben hacer para desempeñarse eficazmente en el campo, sino también cómo deben actuar y – más importante aún – por qué. Las empresas tienen sus propios ejemplos útiles de “lo que hay que hacer.” Póngalos a trabajar.
- Hágales saber a sus empleados cómo se están desempeñando – El Ejército es muy conocido por hacer hincapié en las evaluaciones de desempeño y por brindar a sus soldados una orientación completa antes de realizar sus tareas, y una vez realizadas, hágalas saber su opinión. El ejército reconoce, como deberían hacerlo las empresas, que esta evaluación y retroalimentación orientan y motivan a los individuos a desempeñarse siempre de acuerdo con los niveles más altos de excelencia.

“Mejores prácticas e ideas de línea de frente”

Otros conceptos orientadores y principios comprobados de liderazgo sostenidos por West Point son:

- Desarrolle líderes nuevos – Esmérese por convertirse en un líder eficaz y por crear líderes fuertes dentro de su organización.
- Aprenda lo que los errores pueden enseñarle – Si fracasa, busque consejos imparciales, revea objetivamente sus propias acciones y prescriba un nuevo curso de acción.
- Desarrolle un conjunto de valores dentro de su empresa – Reclute individuos que compartan los valores de su empresa, luego instrúyalos detalladamente en estos valores.
- Defienda el “código de honor” – Los cadetes de West Point se comprometen a no “mentir, engañar, robar o tolerar a aquéllos que lo hacen.” ¿Qué promesas exigentes hacen los empleados de su empresa?
- “Conócete a ti mismo” – Para liderar eficazmente, conozca y forje “un concepto central de usted mismo.”
- Reconozca el liderazgo dentro de su organización – ¿Cuáles son las “conductas superiores que distinguen a los líderes excepcionales” dentro de su empresa? Enumere los estándares de los ejecutivos superiores, gerentes y supervisores de trabajos.
- Contrate “talentos con alto potencial” – Liderar personalidades brillantes, talentosas que a menudo son líderes natos, no es siempre fácil. Sin embargo, estos individuos clase A pueden convertir a cualquier equipo en una verdadera fuerza indestructible. Una de las formas efectivas de dirigirlos es compartir “el poder de liderazgo,” o delegarlo, de modo que cada integrante del equipo sea responsable de alguna tarea importante.
- Inspire a los que lo rodean – Forje relaciones sólidas con sus subordinados, luego esmérese por motivarlos para que apoyen con entusiasmo los planes y las metas de la empresa.
- “Liderazgo pacífico” – Un líder eficaz no depende de un “volumen de gran energía” sino más bien de una “reserva oculta” de energía interior.
- Desarrolle la confianza – Sus subordinados no cumplirán sus órdenes si no confían en usted. El Ejército señala las cualidades especiales que usted necesita incorporar para inspirar confianza: “competencia, lealtad, honestidad, integridad, liderar con el ejemplo, autocontrol, confianza, coraje, compartir información, conexión especial con sus subordinados y fuerte sentido del deber.”
- “Liderazgo socializado” – En toda organización, los ejecutivos superiores emiten “órdenes de marcha” que cumplen los gerentes de niveles medios. Sin este proceso, su organización no puede avanzar hacia delante. Por consiguiente, asegúrese de que sus gerentes “internalicen” su liderazgo y apoyen los planes y las metas de la empresa.
- Comprométase con aquéllos que se comprometen con usted – Brinde siempre a sus subordinados “desarrollo personal, educación y oportunidades de mejorar.”
- Maneje las expectativas – La forma en que los grupos de interés de su organización perciben su misión afecta directamente a los resultados. Explique siempre claramente las metas y el plan de negocios que se desean alcanzar. Provea detalles de la parte que cada persona debe llevar a cabo como integrante de un equipo para que todos puedan lograr el éxito.

La línea de referencia para un liderazgo eficaz

Sin importar que usted sea un oficial en el campo de batalla o un ejecutivo de un puesto corporativo, el liderazgo implica siempre “sacrificio abnegado, honestidad e integridad.” Para ser un líder eficaz – y un buen soldado – funde sus acciones en estos ideales.

Sobre el autor

El editor de libros **Mayor Doug Crandall** trabaja en la Academia Militar de los Estados Unidos como funcionario ejecutivo del decano del Comité Académico. Una veintena de maestros, graduados u oficiales en servicio de West Point, retirados y presentes, prestaron su colaboración para este libro.