



Libro Liderazgo de gran altura

Lo que las cimas más imponentes del mundo nos enseñan sobre el éxito

Chris Warner y Don Schmincke
Jossey-Bass, 2008
También disponible en: Inglés

Reseña

Ciertamente Chris Warner no es el primer alpinista en narrar viajes angustiosos y experiencias cercanas a la muerte al escalar los altos picos de la cordillera Himalaya. Lo que hace único a Werner es su habilidad de extraer lecciones críticas de sus aventuras y transformarlas para que sean relevantes para los líderes de negocios al nivel del mar. Warner y Don Schmincke han producido un libro fascinante que señala las cualidades que necesitan los gerentes no sólo para sobrevivir, sino para prosperar. La actitud valiente, el trabajo en equipo y la firmeza, dicen, son tan importantes en la sala de conferencias como en la cascada de hielo del Khumbu en el Monte Everest. *BooksInShort* recomienda los sabios consejos de los autores. Usted pisará tierra firme al negociar con las cimas más altas del liderazgo.

Ideas fundamentales

- El liderazgo es desafiante, ya sea que guíe una expedición en las montañas o que dirija una organización.
- Superar sus miedos lo hará un mejor líder.
- “El comportamiento peligroso, improductivo y disfuncional” (DUD, por sus siglas en inglés) puede dañar irreparablemente su organización. Reduce la productividad en un promedio de 50%.
- Cree una “historia convincente” para superar el egoísmo en su organización.
- Tener sólo las mejores herramientas no lo hará el mejor líder.
- Los líderes arrogantes que creen saberlo todo llevan a sus organizaciones al fracaso.
- El liderazgo no ocurre en el vacío. Requiere la ayuda de los demás para ser exitoso.
- Lleve a su compañía y a usted mismo más allá de la “zona de confort”, pero recuerde que los líderes – y alpinistas – sensatos saben la diferencia entre la valentía y la imprudencia.
- Puede ser exitoso sin jamás llegar a la cima.
- Acepte el papel de la suerte en sus éxitos y fracasos.

Resumen

Escale más alto

¿Qué tienen en común un alpinista que guía una expedición en el Himalaya y un líder corporativo que dirige una compañía? A pesar de que las circunstancias a 26.000 pies de altura (7.900 metros) son claramente diferentes de las de la oficina, ambos líderes frecuentemente se enfrentan con situaciones graves. Usted necesita los mismos atributos para conquistar cimas extremadamente difíciles que los que necesita para llevar a las organizaciones por el laberinto de los desafíos en los negocios. Las cualidades que permiten a los individuos alcanzar la cima del Monte Everest también permiten a los líderes de negocios desempeñarse en altos niveles. Como los alpinistas en la Zona de la Muerte, los ejecutivos y gerentes deben tomar decisiones críticas e instintivas que eviten el peligro o impidan una avalancha. Sus negocios pueden estar luchando por sobrevivir, lo que puede poner a la fuerza laboral en una situación “de vida o muerte”. Cumplir con las demandas del “liderazgo de gran altura” es un gran reto que requiere conocer los ocho peligros más grandes con los que se enfrentan los gerentes.

“Peligro número 1: Miedo a la muerte”

El autor Chris Warner estuvo en una expedición importante difícil en K2, la segunda cumbre más alta del mundo, cuando uno de los alpinistas, Nima, cayó y murió. Los demás alpinistas se quedaron petrificados. Forzándose a pensar claramente, Chris se precipitó a la acción: “Escuchen, si no habían pensado que esto pasaría, se engañan ustedes mismos. ¿Van a dejar que esto los detenga?” Presentó sus últimos respetos a Nima y dio el pésame a sus amigos – y siguió adelante. “Nosotros ... teníamos que aceptar la posibilidad de morir si queríamos seguir adelante. Si no aceptábamos lo que siempre supimos era una posibilidad, fracasaríamos. Al poco tiempo la mayoría de nosotros siguió cuesta arriba”.

“Ya sea en una montaña o en el trabajo, dirigir a los demás puede volverse difícil y peligroso rápidamente”.

El miedo es una emoción poderosa y paralizante, pero los alpinistas no pueden escalar grandes cumbres sin afrontar sus miedos. Ni tampoco los líderes en una sala de juntas. Muchos individuos están simplemente demasiado asustados para tomar las decisiones correctas. Por ejemplo, un ejecutivo puede sabotear una organización si no se despiden a un vendedor incompetente sólo porque él o ella ha trabajado 25 años en la compañía.

“Cómo responde ante los peligros reales lo define como líder”.

Los ejecutivos rara vez se enfrentan con situaciones de vida o muerte, pero la “muerte metafórica” puede ser una experiencia igual de poderosa. Los devastadores efectos de la bancarrota corporativa, por ejemplo, son menos severos si la compañía sigue avanzando y buscando nuevas formas de construir un negocio viable. Más allá de sólo aceptar el miedo, búsquelo activamente. Los buenos gerentes y organizaciones entienden la importancia de ir hasta el límite. El crecimiento no es posible si no se aventura hacia lo desconocido, confronta sus miedos y acepta la posibilidad del fracaso. Escale más alto; no tenga miedo de tomar riesgos.

“Peligro número 2: Egoísmo”

Nunca subestime el daño que puede causar un gran ego. Un alpinista egoísta que está decidido a alcanzar la cima a pesar de las condiciones adversas del clima puede poner en peligro la seguridad de toda la expedición. Un empleado egoísta que pone su desarrollo profesional por encima del equipo, resta autoridad a un colega para agradar a su jefe o echa la culpa a los demás, puede causar un daño irreparable.

“Aquellos en su organización que aceptan satisfactoriamente la muerte nunca volverán la vista atrás: Aceptar la muerte permite la acción firme en el desarrollo profesional y en las organizaciones”.

El egoísmo en una organización se manifiesta como un “comportamiento peligroso, improductivo, disfuncional” (DUD, por sus siglas en inglés). Un estudio de 10 años indicó que el comportamiento DUD disminuyó la productividad en un promedio de 50%. Debido al comportamiento DUD, las reuniones y proyectos toman más tiempo de lo debido; los empleados murmuran acerca de los demás en vez de comunicarse con ellos; la gente no opina en juntas o cuando ve que un proyecto tiene la posibilidad de fracasar, y cree que los compañeros de trabajo son mentirosos manipuladores. Como consecuencia, el comportamiento DUD disminuye seriamente las ganancias, erosiona productos y servicios, aumenta la probabilidad de juicios legales, debilita su posición competitiva y desmotiva a los empleados.

“Sin un poco de adrenalina, nuestras vidas se volverían tediosas y nuestro equipo dejaría de enfocarse en su verdadera meta”.

El egoísmo es “biológico, no cultural”. Es un instinto de supervivencia que permite a una especie sobrevivir y evolucionar. Un líder de expediciones notó que las personas regularmente se ayudaban entre ellas y se comportaban como miembros de equipo camino a la cima. Sin embargo, los equipos usualmente se desmoronaban cuesta abajo. El tejido conjuntivo era la pasión compartida, la meta común de alcanzar la cima. Sin ella, el egoísmo innato de la gente salía a flote y los grupos se separaban como postes aislados. Para combatir el egoísmo, genere una “historia convincente”, una causa o misión que inspire a la gente a unir fuerzas para el bien común. La pasión permite a los individuos y organizaciones perseverar contra probabilidades abrumadoras. La pasión mantiene los sueños vivos y da a la gente una razón para ir a trabajar cada día. La historia convincente de su compañía debe tener “un tema espectacular”, “una meta difícil de alcanzar”, “un enfoque en resultados estratégicos” y “una producción de historias y leyendas que se filtren en la cultura de su organización”. Utilice historias que incorporen estrategia, visión, ética e ideales.

“Peligro número 3: Seducción por las herramientas”

Los mejores alpinistas no necesariamente son aquellos con las mejores herramientas. Tal vez hasta sean los peores, porque creen que el equipo costoso puede reemplazar a la técnica adecuada. Muchos ejecutivos se entusiasman con la programación educacional, la teoría de liderazgo y la consultoría en administración. Envían empleados a seminarios de capacitación o adoptan las últimas estrategias motivacionales cuyo propósito es levantar la moral e incrementar la productividad. Desafortunadamente, casi tres cuartas partes de ese tipo de iniciativas fracasan. La mayoría de las organizaciones ya cuenta con las herramientas para ser exitosa, pero sus resultados dependen del “comportamiento y la adaptación”. El mejor equipo del mundo no podrá ayudar a un alpinista que no haga las cosas correctamente.

“Cuando su ego tiene el control, los resultados nunca son placenteros”.

Compañías como Southwest Airlines y Disney contratan gente con base en la personalidad y actitud, no en su currículum. El proceso de análisis de su organización debe incluir métodos para medir la adaptabilidad, el profesionalismo, el potencial y la habilidad de llevarse bien con los compañeros de trabajo y los administradores. Sea flexible y no recurra a herramientas que han dejado de ser efectivas. El sistema de manufactura de pequeños dispositivos en su compañía puede ser inigualable, pero eso no ayuda si sus clientes quieren comprar ruedas dentadas.

“Peligro número 4: Arrogancia”

El egotismo ha condenado al fracaso a cientos de alpinistas y a miles de compañías. Los líderes que se niegan a identificar tendencias, a enfrentarse con la realidad o que creen que saben todo se exponen al desastre. Los escándalos corporativos alrededor de Enron y WorldCom revelaron la arrogancia de los ejecutivos que hicieron alarde de las reglas y desatendieron los fundamentos de responsabilidad de sus acciones.

“Los cínicos y los cascarrabias no inspiran el máximo desempeño en sus equipos. Los equipos deprimidos no ven las oportunidades”.

Para identificar la arrogancia en su compañía, hágase estas preguntas: ¿Sus empleados creen saberlo todo? ¿Dejaron de estar en sintonía con su base de clientes? ¿No

reconocen las amenazas competitivas? Enseñe a sus empleados y a usted mismo a ser humilde y a tomar el fracaso como una oportunidad de hacer mejor las cosas en la siguiente ocasión. No vacile en despedir a los ego maníacos que están más interesados en llevarse el crédito que en cooperar con sus colegas. Entienda la importancia de llevar a cabo reuniones productivas. Está bien dar muestras de aprecio a los empleados que progresan en los proyectos, pero puede utilizar el tiempo de las reuniones más eficientemente si se enfoca en los problemas y preocupaciones. Los empleados pueden preferir enfocarse en el buen desempeño, pero las organizaciones se benefician más hablando de las maneras de mejorar. Ponga un buen ejemplo hablando primero de sus propios retos.

“Peligro número 5: Heroísmo solitario”

Algunos alpinistas insisten en afrontar los retos por sí solos. Están convencidos de que pedir ayuda es una falta de carácter, e incluso se niegan a usar el oxígeno en las grandes alturas y expresan desdén cuando alguien ofrece ayuda. A menudo simplemente creen que nadie más es capaz de llevar a cabo la misión. Los héroes solitarios en el Monte Everest que desafían la lógica y pasan por alto el sentido común con frecuencia terminan como cadáveres.

“Los líderes de gran altura saben que las alianzas con compañeros, personal o grupos de interés externos siempre triunfan sobre los héroes solitarios”.

Los héroes solitarios pueden ser famosos en libros y películas, pero en el lugar de trabajo sólo bajan la moral del equipo, impiden el progreso y, a fin de cuentas, llevan al fracaso. Los héroes solitarios en un campo de batalla ponen a sus camaradas en peligro. Durante la Guerra de Vietnam, varios cientos de oficiales estadounidenses interesados sólo en ganar la alabanza y admiración de sus superiores fueron asesinados por sus propios hombres. Las alianzas son el antídoto perfecto contra el heroísmo solitario. Se pueden desarrollar entre individuos en diferentes departamentos o entre gerentes y trabajadores. Los títulos o rangos no deben impedirle elegir al individuo correcto para dirigir un proyecto o iniciativa. Los jefes firmes y seguros de sí mismos pueden dar poder a la gente sin sentirse amenazados.

“Peligro número 6: Cobardía”

Los líderes y trabajadores a menudo titubean en admitir sus errores o hacer preguntas u objeciones cuando sospechan que algo anda mal. Su compañía sufrirá si la gente es demasiado cobarde para opinar cuando las cosas andan mal o si no se atreve a criticar las ideas ajenas.

“Tal vez los consultores deben hacer el mismo juramento que hacen los médicos: ‘Primum non nocere’ (lo primero es no hacer daño)”.

La vergüenza puede contrarrestar a la cobardía y animar a la gente a actuar con valentía. La mayoría de la gente ahora considera políticamente incorrecto avergonzar a otros para que hagan su labor. La psicología popular sugiere que la gente no puede tolerar ataques a su autoestima. Aun así, un estudio indica que la autoestima tiene poco que ver con alcanzar el éxito. De hecho, la gente prefiere escuchar la verdad y muchos se dan cuenta de cómo las organizaciones utilizan tácticas motivacionales para encubirla. Erradicar la cobardía requiere de una honestidad absoluta. Comience consigo mismo – ¿tiene el valor para afrontar los problemas en su organización? Aliente el libre intercambio de ideas y opiniones. Haga los cambios necesarios para arreglar una unidad con bajo desempeño. Mueva a la gente y reemplace a los líderes ineficaces.

“Peligro número 7: Confort”

El cambio significativo y duradero requiere abandonar su zona de confort. Los logros que cambian la vida, como escalar una cumbre intimidatoria en Nepal o rescatar su negocio que lucha por mantenerse a flote, requieren fortaleza y compromiso. La adversidad es una verdadera prueba de liderazgo y responsabilidad. Confrontar a los empleados que no cumplen no es placentero. Decidir dar fin a un proyecto que está en deterioro es difícil. Escuchar las quejas del cliente no es fácil. Pero no existe otro método para arreglar problemas. Tiene que afrontar sus retos de frente y estar dispuesto a sentirse incómodo. Pero tenga cuidado: No siga adelante a ciegas ni ignore la realidad. Los alpinistas a punto de conquistar el Monte Everest se han visto forzados a abandonar sus intentos de llegar a la cima debido a circunstancias que ponen en peligro su vida. La perseverancia es admirable, pero no cuando contradice toda lógica y sentido común.

“Peligro número 8: Gravedad”

Las avalanchas sorpresivas o los vientos intensos repentinos han arrasado con los alpinistas más experimentados, con el mejor equipo y estrategias. Los líderes de gran altura pueden hacer todo bien y aun así no ser suficientes. Una promoción anticipada puede fracasar en su materialización; una estrategia puede resultar defectuosa en nuevas circunstancias. Es imposible predecir cambios en la suerte.

“Aprendí a lidiar con la muerte cuando se presenta. Tenemos una labor, sin importar si la persona es un completo desconocido o un viejo amigo. Debemos demostrar tanto amor a una persona como podamos. Una alma que se va merece ser venerada con la mayor emoción humana, el amor, y es nuestra labor darlo en gran cantidad”.

Los alpinistas contrarrestan la gravedad sólo con la suerte; ésta desempeña un papel integral en el éxito. Usted puede mejorar sus oportunidades mediante un arduo trabajo, preparación y una buena actitud mental. Pero también esté abierto a nuevas posibilidades y acepte con agrado las oportunidades inesperadas. Aprenda a seguir sus instintos, obedezca sus corazonadas y juegue con los porcentajes. Sea optimista y, al final, espere buena suerte. Haga todo lo posible para posicionarse en un lugar exitoso. El resto está fuera de su alcance.

Sobre los autores

Chris Warner es un empresario y educador que ha dirigido más de 150 expediciones internacionales de alpinismo. **Don Schmincke** es consultor administrativo y fundador del SAGA Leadership Institute.