



Libro Nunca vuele en solitario

Dirija con valentía, cree sociedades confiables y llegue lejos en los negocios

Rob "Waldo" Waldman
McGraw-Hill, 2009
También disponible en: Inglés

Reseña

La cabina de mando en un avión de combate es el último lugar donde esperaría encontrar a alguien con claustrofobia y miedo a las alturas. Sorprendentemente, el teniente coronel Rob “Waldo” Waldman logró ocultarle ese pequeño secreto a la Fuerza Aérea de EE.UU. durante su carrera estelar, en la que llevó a cabo 65 misiones de combate en Serbia e Irak. Ahora está retirado y es conferenciante profesional sobre liderazgo. Usa las lecciones de su época en la Fuerza Aérea para inspirar a otros a tratar de ser exitosos en los negocios y en la vida. Waldman es más convincente cuando comparte historias militares y explica las herramientas y técnicas que usaba para superar la adversidad. Merece crédito por tratar de hacer analogías entre sus experiencias militares y la vida corporativa, como la metáfora de un piloto militar con sus “pilotos de flanco”. Pero rara vez se aleja de un curso de liderazgo tradicional, pues recicla los viejos consejos sobre luchar por hacer los sueños realidad y crear relaciones. Aunque los pilotos expertos no lo necesiten, *BooksInShort* cree que los lectores con poca exposición al material de liderazgo motivacional encontrarán valor e inspiración en el libro de Waldman.

Ideas fundamentales

- Conseguir el apoyo de otros es muestra de fortaleza, no de debilidad. Por eso los pilotos militares cuentan con “pilotos de flanco” que les cuidan las espaldas y son sus aliados.
- Los buenos guardaespaldas cuidan a otros antes que a sí mismos.
- No tema pedir ayuda. Los expertos lo hacen todo el tiempo.
- La motivación es valiosa sólo si provoca acción.
- La integridad es la piedra angular para construir relaciones indestructibles.
- Aléjese de la gente negativa. Consumirá toda su energía y saboteará su misión.
- Esfuércese por “estar consciente del entorno” antes de emprender cualquier tarea.
- Conozca realmente a las personas que trabajan con usted todos los días.
- Mantenga el contacto con sus aliados de más confianza, aunque sólo sea una llamada telefónica de vez en cuando.
- Abortar una misión o abandonar un proyecto puede ser lo apropiado en las circunstancias correctas.

Resumen

El apoyo para hacer sus sueños realidad

El éxito en los negocios – y en la vida – requiere trabajo arduo, actitud positiva y capacidad de sobreponerse a la adversidad. Incluso aquellos que triunfan en los más altos niveles entienden la importancia de un buen equipo de apoyo. Nadie puede tener éxito sin la ayuda de otros. Ni los pilotos de combate altamente calificados soñarían con llevar una misión sin sus confiables “pilotos de flanco”. Ya sea que esté en una cabina de mando a 20.000 pies de altura o presida una junta de ventas, debe depender de otros para que lo ayuden a navegar por la tormenta. Aunque tenga la confianza de contar con alguien que le guarda la espalda en caso de emergencia, es obvio que uno es, en última instancia, responsable de trazar su propio camino. Nadie puede hacerlo por usted. Empiece por identificar su misión, un sueño que haga que sus objetivos lo apasionen. Pero la motivación por sí sola no garantiza el éxito. Debe agregar acción al impulso; debe estar dispuesto a avanzar, especialmente si siente miedo, inseguridad o si se siente abrumado.

Esté preparado

Los pilotos de combate pasan horas revisando todos los escenarios posibles que pudieran surgir durante una misión. Tratan de estar preparados para todo tipo de emergencias y ensayan los pasos que tomarían en una situación determinada. Los empresarios también deben estar listos para afrontar circunstancias desfavorables. ¿Qué plan tiene si se cae el sistema de cómputo durante varios días? ¿Qué haría la empresa si el personal importante se fuera a otro trabajo? ¿Qué pasaría si una crisis económica repentina generara la posibilidad de tener que despedir gente? Aprenda de la experiencia de otros. Los libros y las revistas especializadas de la industria son excelentes fuentes de información. Hable con colegas que hayan pasado por situaciones peculiares. Nunca hay exceso de retroalimentación. No tema pedir ayuda. No es signo de debilidad. De hecho, esperar el apoyo de personas en su equipo es sumamente razonable. Los pilotos de combate nunca podrían sobrevivir a las misiones sin sus pilotos de flanco. La pequeña cabina de un jet no les permite moverse mucho y los deja especialmente vulnerables a los aviones enemigos que están directamente atrás de ellos. Los pilotos de flanco constantemente verifican si hay alguien atrás, y se aseguran de que nadie pueda atacar por la retaguardia a algún piloto del escuadrón. En el mundo corporativo, el apoyo se reduce a estos tres elementos:

- **“Comunicación efectiva”** – Mantenga los ojos abiertos. Reconocer cuando un colega la está pasando dura y en peligro de desmoronarse no siempre es fácil. Algunas personas son reservadas, trabajan a puerta cerrada y rara vez se comunican. Podrían sentirse inseguras o distanciadas. Podrían querer acercarse y no saber cómo hacerlo. Esté pendiente de sus colegas. Aliéntelos y sepa escucharlos.
- **“Retroalimentación honesta”** – La autenticidad es siempre lo mejor, sobre todo al dar y recibir retroalimentación. Esté dispuesto a reconocer sus defectos y a permitir que sus colegas hagan comentarios y sugerencias. Y a la inversa, no dude en acercarse a un colega y con mucho tacto hablar de sus preocupaciones, sobre todo si el esfuerzo del equipo pudiera estar en peligro.
- **“Apoyo mutuo”** – La integridad es la piedra angular de un equipo fuerte. La falta de integridad puede destruirlo todo. La honestidad y la autenticidad generan confianza. Es reconfortante saber que sus aliados harán lo correcto, lo respaldarán y admitirán sus errores. Sus resultados finales podrían no ser siempre lo que usted quisiera, pero nunca dudará de sus intenciones. La integridad y el apoyo mutuo deben arraigarse y volverse automáticos.

Cuidado con la negatividad

Un ambiente laboral sombrío y pesimista puede afectar incluso a los individuos más motivados. Sin embargo, nunca maximizará su potencial si permite que colegas dañinos, autocompasivos y que se deleitan en la negatividad lo afecten. En algunas situaciones, proteger su salud mental y dejar atrás una empresa envuelta en pesimismo es la mejor opción, aunque sacrifique la seguridad de ese empleo.

“El viaje no puede empezar antes de que encuentre una misión en su trabajo y en su vida por la que valga la pena luchar”.

Independientemente de donde esté, debe encontrar la manera de navegar por la tormenta. Si se siente deprimido o preocupado, enfóquese en los aspectos positivos de su vida. Piense en su familia y lo mucho que depende de usted. Reflexione sobre las cosas que realmente disfruta. Quizá incluso necesite tomarse unos días de descanso y alejarse de todo. Todo el mundo pasa por periodos en los que se siente improductivo o desalentado. Tomar distancia y ver la situación desde una nueva perspectiva puede ayudarlo. No se desgaste ni ignore los síntomas de excesiva fatiga física o mental. Este tipo de problemas generalmente no se resuelven solos. Permita que sus aliados lo alienten y le renueven la seguridad en sí mismo. Si está ansioso o temeroso y necesita palabras de ánimo, busque personas que le den retroalimentación positiva y lo vigoricen. Los buenos aliados se cuidan uno al otro, pero son suficientemente humildes para reconocer cuando necesitan ayuda.

Todos para uno y uno para todos

En combate, los pilotos dependen de los pilotos de flanco que los alertan cuando están en apuros peligrosos o quizá fatales. Hay gran actividad de comunicación por radio entre los pilotos cuando un escuadrón trata de terminar una misión con éxito. Por supuesto, no es probable que se enfrente a una situación de vida o muerte en la oficina, pero los principios del trabajo en equipo y de cooperación sí pueden aplicarse. Los pilotos de combate no pueden volar en solitario y usted tampoco. Ya sea que usted forme parte de una corporación multinacional o sea uno de tres empleados en una oficina pequeña, necesita una relación sólida y productiva con sus colegas.

“A menudo se dice ... que la actitud determina la altura. Esto es cierto sólo en parte. Una fórmula más exacta es que la actitud y la acción determinan la altura”.

Digamos que usted es un ejecutivo que afronta situaciones difíciles un lunes en la mañana: Uno de sus mejores empleados está considerando una oferta de la competencia; un gerente de producción dice que los problemas de la planta están retrasando el lanzamiento del nuevo producto; el director de tecnología insiste en apagar el sistema de cómputo durante una hora para actualizar el software. Y usted empieza a sentir que pierde la compostura. La puerta se abre de repente y entra uno de los jefes de departamento de mayor confianza (un aliado a quien se le conoce por su actitud tranquila y enfoque sensato) que quiere hablar sobre una nueva idea, pero se vuelve una caja de resonancia que le permite dar rienda suelta a sus frustraciones, le ofrece consejos amablemente y le señala las opciones que usted tiene.

“En los negocios, una sólida base de razonamiento y habilidades puede marcar la diferencia entre el éxito y la catástrofe, y esas cualidades no se adquieren de la noche a la mañana”.

Un buen aliado podría ocasionalmente darle noticias que no quiere escuchar. Usted podría creer que está listo para una promoción o ansioso de asumir un nuevo proyecto, pero su aliado diplomáticamente le explica que tal vez necesita más tiempo antes de dar un paso tan grande. No está tratando de herir sus sentimientos; simplemente está viendo lo que es realmente mejor para usted. Si ha establecido una relación de confianza mutua, puede escuchar el consejo en el contexto adecuado. Los buenos aliados tienen credibilidad porque están preparados y ofrecen consejos sensatos cuando es necesario. Siempre están tratando de mejorar y adquirir más conocimientos, sin dejar de estar pendientes de sus colegas. Son desinteresados y están dispuestos a poner a otros por encima de ellos mismos. Si ve a un amigo en problemas, échele una mano. Recuerde que si un piloto de flanco cae, cae todo el escuadrón.

Haga una lista y revísela dos veces

La vida a veces da golpes fuertes. Un familiar podría contraer una enfermedad grave o a usted lo podrían despedir por recorte de personal. Tal vez su matrimonio ha

llegado a un punto álgido o expulsaron de nuevo a su hijo de la escuela. Uno necesita tener gente a quien recurrir: Sus aliados. Para asegurar que siempre cuente con ellos, mantenga sus relaciones con estos pasos:

- Enliste 20 amigos y aliados en los que más confíe. Haga una lista similar de contactos comerciales de confianza. Asegúrese de tener toda la información para comunicarse con ellos (dirección, teléfono y correo electrónico).
- Manténgase en contacto una vez por semana con una persona de cada lista. Reúnanse a comer o a tomar un café. Comparta lo que pasa en su vida. Tal vez pueda ayudar a alguien en algún momento.
- Comuníquese por teléfono con todos los aliados de sus listas por lo menos cada dos o tres meses. Mantenga el contacto.
- Acérquese a sus nuevos contactos a menudo por teléfono o correo electrónico. Apreciarán su interés, pero hágalo sin esperar nada a cambio.

Siempre comuníquese

Estar “consciente del entorno” permite a un escuadrón aéreo llevar a cabo una misión con seguridad. Aunque el cielo esté totalmente oscuro y lo aceche el enemigo, saber hacia dónde se dirige uno y quién lo acecha le da la seguridad de que tendrá éxito. En el peor de los casos, un piloto puede perder el contacto por radio con sus pilotos de flanco, lo que no le permite estar consciente del entorno en lo absoluto. Las fallas en la comunicación son inevitables en el lugar de trabajo, pero se puede minimizar el riesgo mediante el establecimiento de un buen sistema de comunicación.

“El exceso de multitareas puede paralizar su desempeño e incluso acabar con su trayectoria profesional. El enfoque es crítico para el éxito, ya sea en una cabina de mando, en un cubículo o en una sala de juntas”.

La mala comunicación es una queja común entre empleados. En una encuesta en línea de 1.000 participantes, el 28% dijo que “la falta de comunicación en el inicio de un proyecto” fue la razón principal por la que éste fracasó. Trate de incorporar estos consejos en los “informes sobre la misión”:

- Sea puntual para empezar y terminar las juntas.
- Exponga claramente las razones por las que reúne a sus aliados.
- Asegúrese de que todo el equipo sepa cuáles son sus responsabilidades.
- Explique los parámetros de la misión.
- Tenga un plan de refuerzo en caso de que se den circunstancias imprevistas.

“Necesita sentir la seguridad de que cuando llame a sus aliados a hacer el trabajo, irán con usted ‘en la misma ruta, el mismo día’”.

Sea organizado y directo para infundir confianza en sus aliados. Ellos seguirán su ejemplo. Si muestra inseguridad, podría poner en peligro la misión.

Sepa cuándo retirarse

Ningún piloto desea abortar una misión. La sola idea plantea interrogantes y genera duda en uno mismo. Sin embargo, en determinadas circunstancias, es lo que debe hacerse. Tirar la toalla al primer signo de adversidad es algo totalmente distinto. Los oficiales del ejército, y los líderes empresariales, se dan cuenta de que afrontarán retos difíciles y quieren perseverar hasta el final. Se les paga para tomar decisiones difíciles que a otros no siempre les gustan. De una forma u otra, el miedo suele ser el enemigo. Algunas personas le temen al éxito; otras se petrifican ante el fracaso. Algunas no toleran la idea de que no se les aprecie; otras no quieren exponer sus debilidades.

“Entre mayor sea el temor, mayor será la oportunidad de crecimiento”.

Abortar una misión o abandonar un proyecto en última instancia muestra si pondrá en peligro el bienestar de otros o eludirá sus responsabilidades. Seguir a duras penas para salvar el ego o el orgullo no es aceptable. Escuche la voz interior del sentido común. No promueva un proyecto cuando sabe que los problemas que acarrearán son demasiado numerosos o difíciles de superar. No pierda tiempo en cuentas de ventas que se acabaron hace meses. Presione si tiene buenas razones; si no, aborte la misión y reduzca las pérdidas.

Dé lo mejor de sí mismo

Los líderes destacados se dan a la tarea de conocer a sus aliados. Entérese un poco sobre las personas que trabajan arduamente para usted todos los días. ¿Están casadas? ¿Tienen hijos? Muestre genuino interés en su bienestar y le pagarán con lealtad, admiración y dedicación. Recuerde que la forma en la que actúe y se comporte cada día creará una impresión en todos a su alrededor. Los buenos líderes se ganan el respeto con acciones, no con títulos ni grandes oficinas.

“Atienda las necesidades de sus aliados, ya sean clientes, colegas o familiares y siempre contará con ellos”.

No puede motivar a sus aliados si no se gana su respeto. Los líderes que demuestran su compromiso con el escuadrón se darán cuenta de que su gente trabajará de más por ellos. El trabajo en equipo y la cooperación son necesarios en todo lo que emprenda. Si vuela en solitario, no llegará lejos.

Sobre el autor

Rob “Waldo” Waldman, expiloto de combate, es teniente coronel de la Reserva de la Fuerza Aérea de EE.UU. y conferenciante profesional sobre liderazgo.
