

# Índice

Presentación .....	5
Agradecimientos de la segunda edición .....	9
Agradecimientos de la primera edición .....	13
Prefacio .....	17
La saga de Shackleton .....	25
<b>Primera parte. Diez estrategias para liderar al límite .....</b>	<b>37</b>
1. Visión y victorias rápidas <i>Nunca pierda de vista la última meta y concentre su energía en objetivos a corto plazo</i> .....	39
2. Simbolismo y ejemplo personal <i>Dé ejemplo personal con símbolos y conductas visibles, fáciles de recordar</i> .....	55
3. Optimismo y realidad <i>Inspire optimismo y autoconfianza, pero aférrese a la realidad</i> .....	69
4. Resistencia <i>Cuide de sí mismo: mantenga su resistencia y déjese de complejos de culpa</i> .....	87
5. El mensaje de grupo <i>Refuerce constantemente el mensaje de grupo: «Somos uno, viviremos o moriremos juntos»</i> .....	101
6. Valores clave del equipo <i>Minimice las diferencias de estatus e insista en la cortesía y el respeto mutuo</i> .....	117

7. Conflicto	
<i>Domine el conflicto. Maneje el enfado en dosis pequeñas; atraiga a los disidentes e impida luchas de poder innecesarias</i>	131
8. Relájese	
<i>Encuentre algo que celebrar y algún motivo con el que reír</i>	147
9. Riesgo	
<i>Esté dispuesto a asumir el Gran Riesgo</i>	161
10. Creatividad tenaz	
<i>No abandone nunca, siempre hay otro movimiento</i>	175
<b>Segunda parte. Su expedición continúa</b>	191
11. Aprender a liderar al límite	193
12. Epílogo: ¿Qué convierte a un líder en excepcional?	205
<b>Tercera parte. Recursos para liderar al límite</b>	215
Recursos	217
Encuesta sobre competencias cruciales para el liderazgo	219
Su expedición de liderazgo: un plan de desarrollo personal	227
Su mapa de la expedición de liderazgo	231
Identificar conflictos ocultos: poner un Alce sobre la mesa	233
Resolver conflictos: lecciones de las artes marciales	237
Lecturas complementarias desde el límite	243
Índice temático	247
Agradecimientos por material publicado previamente	253

## Prefacio

Una expedición canadiense, dirigida por Vilhjamur Stefansson, salió el 3 de agosto de 1913 a explorar el Ártico helado, situado entre las costas del extremo septentrional de Canadá y el Polo Norte. La Expedición Imperial Transantártica Británica, liderada por sir Ernest Shackleton, salió el 5 de diciembre de 1914 de la isla de Georgia del Sur con el objetivo de realizar la primera travesía continental de la Antártida.

Ambos barcos, el *Karluk* en el norte y el *Endurance* en el sur, quedaron pronto bloqueados entre el hielo y sus tripulaciones tuvieron que luchar por sobrevivir. El resultado de estas dos aventuras, y el modo en que ambos líderes afrontaron los obstáculos fue tan opuesto como la distancia que separaba los polos que cada uno de ellos pretendía explorar.

La tripulación del *Karluk*, en el norte, se transformó, con el paso de los meses, en una banda de individuos egoístas y dispares donde la mentira, la trampa y el robo se convirtieron en la conducta habitual. La desintegración del grupo tuvo consecuencias fatales para los once miembros, que fallecieron en la superficie del Ártico.

La historia del *Endurance*, en el gélido sur, fue radicalmente diferente. La expedición de Shackleton encaró los mismos problemas de hielo, frío y falta de provisiones y alimentos, pero la respuesta de su tripulación a estas condiciones infernales fue opuesta en todos los aspectos a la expedición del *Karluk*: el trabajo en equipo, el espíritu de sacrificio y un asombroso buen humor sustituyeron a la mentira, la trampa y el egoísmo más voraz. Parecía como si el *Endurance* existiera no sólo en una región polar diferente, sino en un universo distinto, opuesto y paralelo.

## ¿QUÉ PUEDEN APRENDER LOS LÍDERES ACTUALES DE LOS EXPLORADORES DE LOS POLOS?

Había muchas variables en juego en las aventuras del *Endurance* y la *Karluk*, pero creo que estos dos casos reflejan algo más que un simple golpe de suerte. He efectuado varios estudios sobre situaciones extremas en las que grupos humanos han afrontado el límite de la vida y la muerte, es decir, los límites físicos de la resistencia humana, y he llegado a la conclusión de que hay diferencias fundamentales entre los que tienen éxito y los que fracasan.

Mientras desarrollaba los conceptos para la primera edición de *Lecciones de liderazgo*, examiné numerosas historias de grupos que se encontraron al borde de la supervivencia, incluidos relatos de naufragios, accidentes aéreos, expediciones de montaña y exploración polar. A raíz de esta investigación, han aparecido diez principios de liderazgo como factores críticos que distinguen a los grupos que triunfan de los que fracasan. Estas estrategias clave de liderazgo constituyen la espina dorsal de este libro.

Cuando *Lecciones de liderazgo* se publicó por primera vez en el año 2000, mi objetivo era mostrar cómo esos diez principios utilizados por Shackleton y otras personas que triunfaron frente a una adversidad extrema, podían ayudar a los líderes a alcanzar los límites del rendimiento individual y corporativo. Entonces, algunos cuestionaron que las lecciones extraídas de unas circunstancias tan excepcionales pudieran aplicarse a los asuntos cotidianos de una organización empresarial. De acuerdo, el ejecutivo típico no se ve ante la perspectiva de morir de hambre o de hipotermia, pero mi experiencia en trabajo con líderes me convenció de que muchos retos corporativos compartían características similares con las historias de supervivencia que yo había estudiado.

Desde que se publicó la primera edición, nos hemos visto llevados *al límite* durante la primera década del siglo XXI con los ataques terroristas del 11S al principio de la misma y con la crisis económica al final de ella. Ahora más que nunca, los líderes necesitan saber cómo navegar en las procelosas aguas del mundo de los negocios de hoy en día.

*Lecciones de liderazgo* demuestra cómo se pueden aplicar enseñanzas extraídas al borde de la supervivencia a empresas que tengan ante sí retos contemporáneos como la competencia, la incertidumbre económica y la necesidad de innovación, crecimiento y cambio constantes.

Cada capítulo de la Primera Parte del libro ilustra cómo se ha empleado una de las diez estrategias bajo unas condiciones que eran a vida o muerte. También incluye tácticas específicas para implementar esas estrategias, y emplea breves ejemplos de algunos casos para mostrar

cómo pueden aplicarse esos conceptos ante cualquier reto organizativo. Por último, cada capítulo plantea una serie de preguntas para reflexionar, y lo hace en la forma de un cuaderno de bitácora personal.

En la Segunda Parte, comparto mi visión sobre aprender a liderar *al límite*, y comparo las capacidades de liderazgo de Shackleton con las de otros exploradores polares bien conocidos.

Para terminar, la Tercera Parte ofrece unas herramientas de expedición actualizadas que incluye instrumentos para la afirmación personal, un marco creativo para identificar y resolver conflictos, así como sugerencias sobre lecturas complementarias.

## LIDERAR AL LÍMITE: ORÍGENES DEL CONCEPTO

He pasado una gran parte de mi vida tratando de comprender el significado real de ser un líder, sobre todo en situaciones de adversidad, ambigüedad y cambio. Mi pasión por comprender el arte del liderazgo comenzó en la Academia Naval de Annapolis, Estados Unidos, donde, siendo guardiamarina, me interesó la disciplina del liderazgo como pilar de una futura carrera militar.

Mi búsqueda para entender el liderazgo empezó seriamente después de graduarme, cuando fui destinado, con el grado de subteniente, al cuerpo de Infantería de Marina. Allí me vi de jefe de pelotón, entre las dunas de Camp Lejeune, en Carolina del Norte, con el reto de dirigir a treinta y cinco jóvenes marines e intentando aplicar lo que había aprendido en Annapolis. A menudo observaba a otros líderes para ver lo que funcionaba y lo que no, y me sorprendió observar que aunque todos habíamos recibido el mismo entrenamiento, la práctica real de liderazgo variaba enormemente de unas personas a otras. En resumen, vi buen liderazgo y, en ocasiones, observé liderazgo excepcional.

La diferencia entre bueno y excepcional incide en la actitud y el comportamiento de las tropas, pero no tiene consecuencias serias en tiempos de paz: los errores son simplemente errores y no muere nadie. Las tropas refunfuñaban pero, como era el cuerpo de marines, todo el mundo cumplía órdenes.

Mi formación de postgrado en liderazgo continuó en la costa de Vietnam, con un batallón de marines. Formé parte de la fuerza especial de desembarco que navegaba por la costa y lanzaba operaciones anfibias de desembarco para ayudar a unidades con problemas junto a la zona desmilitarizada. Después pasé a operaciones terrestres y experimenté la guerra de diversas maneras. Como oficial de asuntos civiles, tuve ocasión de conocer el punto de vista vietnamita, mientras participaba en la construcción de pozos, la distribución de paquetes de ayuda y la asistencia