



**Teléfono: 01 (33) 36 38 76 85**

## **CONSEJOS DE UN ALPINISTA** **PARA TOMAR DECISIONES DIFÍCILES.**

He sido un entusiasta alpinista por más de 30 años, y toda mi vida y carrera han estado totalmente ligadas a mi desarrollo como escalador. Empecé en mis años adolescentes, cuando mi padre me inscribió en un curso de alpinismo en contra de mi voluntad. (¡Prefiero estudiar! Supliqué). Sin embargo, al final de mi primer día, había descubierto una de mis más ardientes pasiones.

Como crecí en Boulder, Colorado, U.S.A., uno de los centros mundiales de alpinismo, tuve a algunos de los más grandes alpinistas como maestros. Después de visitar la Universidad de Stanford durante mi último año de la Preparatoria, comenté a mis padres el porqué de mi deseo de estudiar ahí: "¡Tienen unos hermosos edificios de piedra, que podré escalar entre las clases!"

Escalar montañas, para mí, ha sido mi mejor salón de clases, con lecciones aplicables para todo tipo de asuntos en la vida, incluyendo negocios, gerencia, liderazgo y estudio científico. Es un deporte en el cual a veces no se obtiene una segunda oportunidad de aprender de los errores, pues la muerte puede detener el proceso de aprendizaje.

Pero fui afortunado de sobrevivir de mis propios errores y aprender algunas lecciones importantes que aplicar en la vida y en el trabajo, fuera del deporte del alpinismo.

## LECCIÓN 1.

### ESCALA PARA CAER, NO PARA FRACASAR:

#### *Cómo tener éxito sin alcanzar la cima.*

Mi amigo Matt y yo, caminamos alrededor del recodo en el sendero de la montaña y paré en seco al mirar la hermosa hoja de roca, suave y delgada, sobresaliendo con una delgada grieta del tamaño de un dedo, que dividía la mitad de la pared de granito plateado. "Puedes ver el porque yo la llamo la ruta de la Bola de Cristal" dijo Matt, señalando hacia un asidero de cuarzo del tamaño de una pelota de beis-bol, 50 pies arriba.

Amarramos la soga en la parte superior y nos instalamos en la búsqueda de una ascensión "a la vista". (Esto significa que en tu primer intento, te diriges a la cima sin información anterior acerca de los movimientos y sin ninguna ayuda adicional. Otros alpinistas no deben decirte como escalar las secciones difíciles, o haber observado a algún otro alpinista intentar esa ruta). Solo tienes una oportunidad de lograr una ascensión "a la vista". Una vez que empiezas a escalar, si fallas y caes junto con la soga, haz perdido su oportunidad para siempre.

Diez pies abajo del cristal, mis pies empezaron a resbalar, empujando delgados guijarros, afiancé mis pulgar alrededor de un pequeño filo, pensando "Si solo puedo apoyarme un poco en mis dedos." La adrenalina en el intento "a la vista" me hizo excederme en cada intento, sujetándome tan fuerte como podía -- igual a un corredor ansioso, que corre demasiado rápido en los primeros 800 metros de la carrera.

"Respira Jim. Cálmate." La voz de Matt me impactó por el momento. Conseguí un poco de compostura, mientras doblaba mi pulgar y descansaba mis dedos, tratando de bajar el ritmo de mi respiración. Pero mi mente vibraba: "Si estoy equivocado, no hay forma de regresarme..., incluso si estoy correcto, no estoy seguro de tener suficiente fuerza para alcanzar la bola de cristal.... y si no puedo alcanzarla, no podré tener la soga cerca del siguiente punto de protección.... ¿que tan lejos podría fallar?..."

Tick, tack, tick. El reloj seguía mientras yo dudaba.

"Okay Matt, ahí voy." Mano derecha para jalar. Pie izquierdo para el borde. "Uh, oh". Mala decisión. ¡Debí ir por el borde con mi mano izquierda!..., deslice mi cuerpo hacia la izquierda, tentando por un borde, un guijarro, una hendidura - algo, cualquier cosa - que me permitiera liberar mi mano derecha y mover mi izquierda dentro del lado del borde. Deslicé mi mano derecha dentro de una pequeña grieta que estaba inclinada hacia abajo y en forma oblicua. Ahora tenía menos del 20% de lograr el éxito. Si yo fallaba el movimiento, casi de seguro caería 30 pies. Incluso si maniobraba hacia arriba, entre más alto fuera sin tratar de "clip" el siguiente clavo, mayor la posible caída. ("clip" significa meter la soga dentro del aro sin la protección de un clavo de protección).

"¡Fuera!" le avisé a Matt.

"No," gritó. "Estás a solo tres movimientos del cristal. Te puedes recobrar ahí."

"¡Fuera!", le grité.

Y la dejé ir, descendiendo sostenido por la cuerda en una limpia y controlada caída.

Me agarré a la cuerda por cerca de 10 minutos, recobrándome y entonces balanceándome hacia la roca, jalándome hacia atrás sobre los bordes y escalé hasta la cima. Pero por supuesto, esto no cuenta. No hice un limpio "a la vista". Después más tarde en el día, maniobré para ascender la misma ruta desde la base hasta la cima - un éxito en casi todos los parámetros - **Yo sin embargo, había fallado**. No fallado en la ascensión, sino en mi mente. Cuando encaré el momento de compromiso, el momento de decisión, el momento de "ve por él" en "a la vista", bien... lo dejé ir. No caí.. "fracasé".

**Fracasar o caer.** La diferencia es sutil, pero es toda la diferencia del mundo. En caer, tú todavía no te rindes en alcanzar la cima, nunca la dejas ir.

**Al caer, te tropiezas; al fracasar, la dejas ir.**

Yendo por "caer", significa total compromiso en llegar - incluso si las posibilidades de éxito son menos del 20%, 10% o incluso el 5%. No dejas nada de reserva, no hay recurso mental de repuesto. En "caer", nunca te das una salida psicológica: "*Bien, en verdad no di todo lo que tenía... Podría haberlo hecho, con mi mejor esfuerzo*". En "caer", tu siempre das tu completo, tu mejor esfuerzo - a pesar del miedo, del dolor, de las críticas o de la incertidumbre. Para los observadores, fracasar y caer, parecen lo mismo (tu vuelas por el aire en ambos casos), pero la experiencia interna de caer es totalmente diferente de fracasar.

**Tu solo encontrarás tu verdadero límite cuando vayas por "caer", no por fracasar.**

Seguro, tenía menos del 20% de probabilidad de alcanzar la bola de cristal, pero debido que la deje ir, nunca lo sabré. Quizás debí haber tenido algo de reserva; quizás me habría sorprendido a mi mismo y tener un poquito más de poder para un movimiento más. O quizás - **y esto nunca sabré si es verdad** - el siguiente agarre, será más fácil de lo que parece. Y ese es el punto. En una ascensión "a la vista" así como en la vida, tu no sabes como será el siguiente apoyo. Es ésta ambigüedad - acerca de los apoyos, movimientos, la habilidad de "clip" la soga - que hace el compromiso del 100% en una "a la vista" sea tan difícil.

Uno de mis mentores en la vida, el gurú del diseño Sara Little Turnbull, me dio una pared para apoyarme con una frase de su conferencia de 1992, en la Fundación de Diseño:

**Si no te estiras  
No sabrás donde  
Está el borde.**

Turnbull, directora del Laboratorio de Procesos de Cambios de la Univ. de Stanford, construyó una distinguida carrera de consultor en diseño con empresas como Corning o 3M. La Fundación de Diseño, describe a Turnbull como "Arma secreta en el diseño y desarrollo de productos". Ella me dijo que sus mejores diseños llegaron cuando estaba al borde de fallar en un concepto, pero que se rehusaba a dejarlo ir.

Por supuesto, muchos - en efecto, demasiados - de sus esfuerzos al borde, terminaron siendo fracasos. Pero en cada vez, al no dejarlos ir, se obligo a si misma a subir a un nivel diferente y algo extraordinario podría suceder.

***"Y es entonces cuando los avances importantes suceden" me dijo, "Tienes que estar al borde del fracaso y entonces sorprenderte a ti mismo. Así irás a un nivel diferente".***

## **Caer, no fracasar.**

En las investigaciones de grandes empresas, he notado como los mejores ejecutivos intuitivamente comprenden esta idea. Como el CEO de Kimberly-Clark, Darwin Smith, quien hizo una decisión tipo caída-contrafracaso, al saltar con su compañía hacia la grandeza. Por 100 años, Kimberly-Clark languideció en la mediocridad, con la mayoría de sus negocios en el tradicional papel molido. Smith comprendió que la mejor oportunidad hacia la grandeza de su empresa estaba en el papel para el consumo general, donde tenían una marca llamada Kleenex - marca que se convirtió en categoría como Coca o Xerox.

Igual que el general que quemó sus naves después de desembarcar, impidiendo la retirada a sus soldados, Smith, decidió vender los molinos tradicionales. Incluso, vendió el molino de Kimberly, Wisconsin, y lanzó todo el esfuerzo al negocio de consumo, yendo cabeza con cabeza con sus rivales Scott Paper y Procter & Gamble. Wall Street se burlo de él, los medios la llamaron una movida estúpida, y los analistas los criticaron sin piedad. Pero al fin, la decisión de Smith pagó, y Kimberly-Clark se convirtió en el número uno del negocio de papel para consumo, en el mundo.

En el lenguaje del alpinismo, Smith removió la habilidad de "tomar" (es decir a tu compañero que jale la soga y la mantenga tirante y de ayude en una caída controlada, como yo lo hice con Matt cuando fallé en la bola de cristal). Por supuesto, no había ninguna garantía de que Kimberly-Clark tendría éxito en el negocio de consumo- esto podría hacer fallar totalmente a un líder - pero Smith entendió que el único camino hacia el éxito, descansaba en un total compromiso a escalar "cayendo".

Ahora veo a la vida como una serie de oportunidades entre fracasar o caer. Como en un intento de "a la vista", el siguiente agarre o apoyo en la vida se mantiene borroso, ambiguo. **Y es esa gran ambigüedad lo que nos mantiene en duda de hacer un total intento comprometido. Fracamos mentalmente. Lo dejamos ir. Preferimos tener una limpia, controlada caída, en lugar de arriesgarnos a un gran fracaso.** Pero como en todos los deportes duros, como en el alpinismo, arriesgándose a "caer" en la vida es atemorizante, pero no peligroso.

Ya sea iniciando un negocio o publicando un libro o tratando un diseño nuevo y excitante, "caer" rara vez significa la ruina. Y lo más importante, el único camino para encontrar tu verdadero límite es ir por la "caída", no por el fracaso.

A mis 45 años, mi cuerpo no me permite jalar tan duro como lo hacía cuando tenía 20. Pero he aprendido que lo que pierdes en fortaleza física, lo puedes ganar en aumentar tu fuerza mental. Y así, continuar en un ambiente de rocas sobresalientes, tratando de ir por la "caída".

He redefinido "éxito" menos en términos de conseguir la cima y más en términos de calidad en mi fuerza mental. Durante una ascensión reciente, no logré escalar ninguna ruta. Ni una sola. Sin embargo fue uno de mis más exitosos días de alpinismo, porque fui por la "caída" en cada intento. Me sentí bien al regresar a casa, porque mi mente se sentía fuerte ese día, comparado con la debilidad que había sentido días anteriores. Al final, escalar no es acerca de conquistar la roca; es acerca de conquistarte tú mismo. Y eso es de lo que trata "caer".

Por supuesto, hay ocasiones cuando escalar "cayendo" no sería ser valiente, sino estúpido, lo cual nos lleva a la siguiente lección.

## LECCION 2.

### **SEPARA LA PROBABILIDAD, DE LAS CONSECUENCIAS:**

#### **Como tener éxito – *y seguir vivo* – al entender los verdaderos riesgos.**

En el verano de 1975, un joven alpinista llamado David Breas, puso su mira en una hermosa, nunca escalada hoja de roca al sur de la ciudad de Boulder. Por años, ningún alpinista había tenido serios deseos de escalar esa sección. El reto no estaba en la aparente dificultad de la escalada, sino en la ausencia de protección natural para el alpinista. Breas, no vio grietas donde pudiera clavar los tornillos de sostén, y él estaba escalando en la era anterior a la aceptación del uso de tornillos de expansión clavados directamente en la roca para protegerse. La roca ascendía por cerca de cinco pisos, con pequeños guijarros y filosos bordes, con un ángulo cercano a los 85 grados y con apoyos que no parecían suficientemente grandes.

Breas inicio la ascensión, llevando una soga y una pequeña selección de tornillos unidos que esperaba recuperar después de la dura ascensión. En la marca de 50 pies, tuvo un terrible descubrimiento: la ascensión que seguía, sería más difícil que la anterior y ahí no había donde clavar los tornillos. La roca estaba totalmente pulida por el agua que cayó por ella durante muchos años y la pendiente no tenía bordes donde asirse. A 32 pies por segundo, el estallaría sobre el piso a cerca de 50 millas por hora con una fuerza de 20 gravedades. Zaz, un alpinista muerto.

**¿Era esa una situación riesgosa?**

## **Bueno, depende de lo que tú llames "riesgosa".**

Para David Breas, esa no era una situación de riesgo. Por supuesto, las consecuencias de una caída, eran terribles, pero las probabilidades de que esto sucediera eran cerca de CERO. David era un alpinista dotado, para él, la ruta era un rompecabezas a resolver, pero no particularmente difícil. Era parecido a un experto de los crucigramas de clase mundial que aparecen los martes en el New York Times (un rompecabezas difícil, pero dentro de sus capacidades), que tenía las siguientes instrucciones: *Si no lo resuelves este crucigrama, te vamos a dejar caer desde 60 pies, hasta tu muerte.*

Si Breas hubiera permitido que lo afectara la posible caída de 60 pies, esto había afectado su cerebro, y posiblemente hubiera muerto. Pero no lo permitió. Él fue capaz de separar las probabilidades de caer, de las consecuencias de esto. Y escaló con clara precisión hasta la cima, estableciendo una nueva ruta adecuadamente llamada "Una jornada peligrosa".

Algunos de los más trágicos accidentes suceden cuando los alpinistas manejan mal esta diferencia, convirtiéndose en un fracaso en terreno fácil. En Julio 6, del 2000, Cameron Tague hizo el intento de escalar la Cara Diamante del Pico Long's. Para lograr el medio camino del risco, decidió atravesarlo de lado, a lo largo de la gran e inclinada repisa llamada Broadway. Para un alpinista tan dotado como Tague, debía ser fácil hacerlo, y ahorrar tiempo para la difícil escalada que vendría en lo más alto del risco. Ni siquiera se molestó en amarrarse a una soga. Entonces, de alguna forma, perdió su concentración, se apoyó en una piedra suelta y tropezó de pronto.

Tague trato de recuperar su balance, sus manos ansiosamente se agitaban al irse resbalando hacia el borde de la repisa. Desapareció del borde de Broadway y cayó 800 pies. **Las probabilidades de caer, eran remotas, pero las consecuencias eran fatales.**

Separando probabilidades de consecuencias, aplica no solo al alpinismo, sino también al trabajo, y los negocios. En 1994, cuando Intel Corp. descubrió una falla en el punto decimal de su microprocesador Pentium, los ingenieros estimaron que podría causar un error en una sola división cada 27,000 años en los cálculos de un usuario promedio. Esta pequeña e infinitesimal probabilidad, cegó a los líderes de Intel, acerca de preocuparse de las astronómicamente altas consecuencias que había del otro lado de la moneda.

Cuando sucedió ese "uno en un billón" a un profesor de matemáticas, se inició la explosión en los chats de Internet, los cuales, captaron la atención de los medios de comunicación. El entonces CEO de Intel, Andy Grove, describió en su libro "Solo los paranoicos sobreviven" - un buen título para alpinistas - como CNN los empezaron a perseguir, como la prensa los atacaron y como los sacudieron sus clientes más enojados. En Diciembre 12, 1994, Grove se levantó para leer el terrible encabezado "IBM detiene todos los embarques de computadores con procesador Pentium". Al final destinó \$475 millones, una cantidad igual a la mitad de un año de Investigación y Desarrollo o cinco años de publicidad de Pentium.

Mientras que Intel no murió por la caída, ciertamente chocó con la marquesina y se rompió una pierna. Para Intel, esto cambió la forma de contabilizar las consecuencias, no

solo las posibilidades. Hasta la fecha no se ha sabido de otro evento problemático en los Pentium de Intel.

Separar las probabilidades de las consecuencias, es clave para una vida de liderazgo. Cuando fui maestro en la Escuela de Negocios de Stanford, muchos de mis estudiantes fallaron en entender esta diferencia, y así limitaron sus opciones. Uno vino a mi oficina y me dijo: "De verdad me gustaría iniciar mi propia compañía, pero es muy riesgoso, así que mejor voy a emplearme con la IBM".

"¿Que pasaría si te dedicas totalmente a iniciar tu negocio, y fallas?", le pregunté.

"Supongo que tendré que buscar un empleo", respondió.

"¿Que tan duro, difícil sería esto?"

"No tan difícil".

"Así, tu estas diciéndome que el peor escenario, sería que tendrías que regresar a donde estas ahora: *buscando un empleo regular*".

Para este estudiante de negocios de Stanford, iniciar un negocio era como "caer" en una bien estructurada ruta. Seguro, las posibilidades de éxito eran pocas, pero las consecuencias de fallar, eran mínimas. La cuerda lo sostendría.

El estudiante siguió adelante, dedicó todo su esfuerzo, manejó la ascensión y construyó una nueva y exitosa empresa. Pero nunca lo habría sabido si no hubiera separado la probabilidad de las consecuencias.

El punto aquí es ser claro de la diferencia entre probabilidades y consecuencias, y actuar de acuerdo a eso. En las rutas peligrosas (o situaciones de vida que podrían destruirte a ti o a tu empresa), debería evitar escalar para "caer", no importando lo fácil o difícil del terreno, a menos que no tengas otra opción. En rutas con grandes, solidas señales por donde ir (como la Bola de Cristal, o el inicio de negocios de mi estudiante), puedes tomar sin dificultad retos con un 5% de probabilidades de éxito y lanzarte completamente en el modo de total "caída". Puede ser atemorizante, pero no peligroso. Esta es la clave de cuidado apropiado, el cual nos lleva a la siguiente lección.

## LECCIÓN 3.

### **ESCALA EN EL FUTURO, HOY:**

#### **Como tener éxito al cambiar tú forma de pensar.**

En 1978, estaba obsesionado por escalar un pico llamado Génesis, una suave, delgada, amenazante loza de roca roja de 100 pies de alto, en el Cañón El Dorado en Colorado. La ruta nunca había sido "limpiamente escalada", y la mayoría de la gente creía que nadie lo haría. ("escalar limpiamente" un ruta, significa que lo harás con sogas, pero solo como un recurso de seguridad; tu asciendes la roca totalmente a base de fuerza pura, sin apoyarte en ninguna herramienta. La soga y el dispositivo de protección son solo para detener tu caída, por si sucede).



Entonces un día, vi a John Bragg, un gran y corpulento alpinista visitando la Costa Este, intentando escalar el Génesis. El se apoyó dentro de una suave sección que sobresalía (la parte que cualquiera pensaría que nunca sería escalada) y se lanzó hacia arriba con gran ímpetu. Su mano golpeó algo, un poco arriba de la pared, y se agarró a eso por solo un segundo - una pausa momentánea - antes de que su mano se soltara, cayendo en seco 25 pies sobre la soga de seguridad. Bragg intentó esta escalada 10 o 20 veces, y entonces se rindió. *"Nadie lo hará, por un largo tiempo"* dijo.

Aún, mi mente estaba enardecida. *"Si se hubiera sostenido por un segundo más,"* pensé, *"de alguna forma habría escalado"*. Y así, antes de regresar al colegio por mi último curso, me atrevería a escalar el acantilado. Sin embargo no podía encontrar, un camino para escalar con precisión el pequeño peñón en el que Bragg se había apoyado, por lo cual yo debería sostenerme lo suficiente hasta el siguiente agarre.

De regreso a clases, entrené en los descansos escalando los edificios del Colegio, incluso llevaba una aguja por abrir las ampollas que en mis dedos surgieron por el entrenamiento. Sin embargo, ni aún así pude. Cuando lo intenté, fallé al tratar de escalar esta roca. Me sentía físicamente fuerte, pero psicológicamente intimidado por la supuesta imposibilidad de escalar esa ruta. **Necesitaba cambiar mi estado de mente.**

### **¿Pero, como hacerlo?**

Al estudiar la historia del alpinismo, noté un patrón: **Ascensiones una vez consideradas "imposibles" por una generación, eventualmente se convirtieron en "no tan difíciles" por alpinistas de dos generaciones posteriores.**

Así, decidí jugar un truco psicológico a mi mente. Comprendí que nunca sería el más y mejor dotado alpinista, o el más fuerte, o el más audaz escalador. Pero quizás, podría ser el alpinista más futurista del mundo. Hice un pequeño experimento mental. Traté de proyectarme 10 años adelante, y me pregunté: "¿Como les parecerá Génesis a los alpinistas del futuro, dentro de diez años?" La respuesta llegó clara y sonora. Dentro de diez años, los alpinistas de primer nivel, subirán "a la vista" al Génesis, en forma rutinaria, viéndolo como algo animado. Y alpinistas menos talentosos, lo verán como un valioso desafío, pero muy difícilmente como algo imposible.

Entonces fue que decidí obligar a mi mente a creer que me encontraba diez años adelante. Compré un pequeño reloj con calendario y cambié todos los datos de los años. Caminé hacia el peñasco y traté de imaginarme la forma en que Génesis debía ser escalada en el futuro.

Con este cambio psicológico, imagine como escalar Génesis hasta lo alto de la ruta. Esto causó totalmente la sensación y confusión de muchos de los mejores alpinistas de hoy. Ellos aún estaban escalando en 1999, mientras yo me había transportado psicológicamente hasta 2009. Y en efecto para esos años, esta misma elite de alpinistas estaban escalando el Génesis en forma rutinaria, sin pensar de que fuera algo imposible de hacer. Un alpinista inglés - mucho más



fuerte que yo - ¡incluso lo hacía en zapatos tenis!

**Cambiar nuestro estado mental, funciona en todos los caminos de la vida**, particularmente para empresarios y creadores de imperios. La clave está en reconocer los modelos escondidos, a menudo con el beneficios de la perspectiva histórica, y entonces proyectar estos modelos hacia la forma como funcionarán en las futuras generaciones.

Cuando Steve Jobs, visitó el laboratorio de investigación PARC de Xerox, vio en montón de computadoras de escritorio usando mouses y pantallas que presentaban exactamente lo que sería impreso en una hoja de papel. Hoy, esto lo damos por hecho. Estoy escribiendo estas palabras, mientras la pantalla me presenta lo que será impreso, exactamente igual a como lo veo, además me puedo mover a donde quiera en la pagina usando mi mouse. Pero en 1979, ninguna computadora comercial - tampoco ninguna laptop - tenían estas capacidades. Jobs, reconoció inmediatamente que estas innovaciones algún día serían tomadas como algo normal. Se imaginó como serían las computadoras a 10 o 20 años adelante del camino, cuando estas características serían comunes incluso para los fabricantes de computadores de bajo costo.

Pero en lugar de esperar a que el mundo hiciera éste cambio, Jobs, decidió actuar como si el mundo ya hubiera cambiado. Y en 1984, la computadora Macintosh fue producida, mucho antes que las fuerzas naturales del mercado hubieran requerido tales accesorios. Esto causo gran asombro, incluso para compañías tan fuertes y mejores, tales como la IBM. Sin embargo, ahora, por supuesto no pensamos en ninguna de estas características. Jobs, al cambiar su estado mental, simplemente había brincado hacia el futuro en el tiempo y construido una empresa que fabricaría computadoras de la siguiente generación.

**El alpinismo enseña que los más grandes obstáculos, no están en las rocas, sino en nuestra mente.**

Nosotros fallamos al ir por la "caída", porque estamos fracasando mentalmente. Fallamos a tomar los riesgos porque confundimos probabilidades con las consecuencias, y aún actuamos mal cuando las posibilidades de fallar con muy bajas (y sensiblemente libres de riesgo). Pero quizás el mayor fracaso hoy sea el limitar nuestra mente en sus capacidades y creatividad. Lo que hoy percibimos como limites, será simplemente vistos como escalones iniciales, para la siguiente generación, y le pregunto a usted:

**"¿Porqué no unirse a la siguiente generación HOY, y saltar directamente sobre los limites de HOY?,**

***¿Por qué esperar?"***

Daniel Boorstin mencionó en su libro clásico "Los Descubridores", que la barrera primordial hacia el progreso, no es la ignorancia, sino la ilusión de conocer y ser expertos. Los Descubridores, ven más claramente lo que se puede hacer, porque tienen menos conocimiento acerca de como las cosas se suponen deben funcionar y no están atrapados por los límites de su tiempo. Similarmente, el alpinismo enseña **que los grandes avances, primeramente llegan no por cambiar lo que hacemos, sino por cambiar primero y más que nada como pensamos acerca de lo que hacemos.**

**Y ésta es la más dura ascensión de todas.**

*Adaptado de "Sobre los límites: Nueve relatos originales de como los líderes de negocios logran sus cimas". Jim Collins, es autor de "Bueno y Grandioso" y coautor de "Construir para siempre. Es profesor independiente. Aún escala 3 o 4 días a la semana.*

Reciba nuestros mejores deseos para Usted y su empresa.



La única empresa en capacitación que **GARANTIZA POR ESCRITO** la efectividad de sus cursos.

Llámenos HOY mismo y mejore su negocio. Gracias.  
Teléfono 01 (33) 36 38 76 85.