



Resumen del libro

Lecciones de liderazgo

por Dennis N. T. Perkins

10 estrategias para liderar al límite de la resistencia humana

Introducción

En 1914 el intrépido explorador Ernest Shackleton se embarcó, junto a su equipo de marineros y científicos, en el intento de realizar la primera travesía de la Antártida. La crónica de esta extraordinaria expedición representa una historia sin igual en los anales de la supervivencia: el barco destrozado por la presión de los hielos, la tripulación abandonada a su suerte en medio del helado Mar de Weddell, peligrosísimos viajes en barcas a través

de las tormentas del Océano Antártico, un puñado de seres humanos luchando durante largos meses contra el frío, el hambre y el desánimo, al límite de la capacidad humana en las situaciones más extremas.

Sin embargo, día tras día a lo largo de esta angustiosa aventura, Shackleton guió a su equipo dando pruebas de un ánimo, una creatividad y una perspicacia inigualables. Su actuación ofrece una lección de liderazgo de especial valor para el mundo empresarial actual, donde la competencia salvaje, los rápidos cambios y la constante demanda de innovación han llevado, incluso hasta a las más prósperas compañías, al borde de la supervivencia, donde las situaciones límite son cada vez más frecuentes.

Este es el primer libro que interpreta la expedición de Shackleton desde la perspectiva empresarial, extrayendo de ella diez lecciones maestras sobre las habilidades necesarias para convertirse en un gran líder. Partiendo de la narración verídica de los hechos por los tripulantes del *Endurance*, con casos prácticos de empresas actuales e indicaciones acerca de la implementación de las estrategias de liderazgo en el entorno de los negocios, estas lecciones sirven de inspiración para potenciar al máximo nuestro rendimiento personal y profesional.

La saga de Shackleton

El noruego Roald Amundsen llegó al Polo Sur en 1911, y en los primeros días de 1912 la malograda expedición británica de Robert F. Scott consiguió lo mismo. Sin embargo, en 1914 nadie había atravesado aún el continente helado, por lo que el territorio permanecía inexplorado. El experimentado explorador Ernest Shackleton estaba convencido de ser la persona que lograría realizar la travesía de la Antártida y así fue como el *Endurance* zarpó a finales de agosto de 1914 con el objetivo de atravesar el continente.

Dicho objetivo hubo de ser abandonado cuando el hielo del Mar de Weddell comenzó a cerrarse como un anillo en torno al *Endurance*. Pasaron los meses y el barco quedó atrapado entre la nieve y el hielo. Este último se fue empotrando implacablemente contra el casco hasta que, el 27 de octubre de 1915, el día 327 de la expedición, los mástiles se desplomaron, los laterales se rompieron y el barco quedó inutilizado. Esto obligó a la tripulación a realizar un viaje de cientos de kilómetros en trineo sobre el hielo, atravesando el helado Mar de Weddell, y después en bote hasta el árido islote conocido como Isla Elefante.

Una vez allí, reconstruyeron uno de sus pequeños botes salvavidas y Shackleton, acompañado de otros cinco hombres, navegó hasta las islas de Georgia del Sur en busca de ayuda. Este viaje de Shackleton y sus hombres, a bordo del frágil *James Caird*, les permitió llegar hasta su objetivo, aunque no a la zona que ellos buscaban. Shackleton y los dos hombres más aptos para efectuar la travesía a pie de la isla se encaminaron hacia la estación ballenera de Grytviken, en el extremo opuesto del punto que habían alcanzado con el *James Caird*.

Los hombres que habían permanecido atrás pronto fueron rescatados, pero quedaban los de la Isla Elefante, cuya situación era crítica. Shackleton luchó por conseguir ayuda para el resto de su tripulación y realizó tres intentos fallidos de salvamento con tres barcos diferentes. Por fin, a finales de agosto de 1916, 128 días después de la partida del bote *James Caird* y 634 días tras el inicio de la misión del *Endurance*, los 22 hombres que habían permanecido en la Isla Elefante fueron rescatados.

El viaje de Shackleton fue una hazaña extraordinaria no sólo porque los tripulantes consiguieron regresar vivos, sino por el excepcional liderazgo y trabajo en equipo que se vivieron durante todo el tiempo que duró la aventura. El hecho es que, además de sobrevivir, lo lograron con un nivel excepcional de atención y camaradería.

Diez estrategias para liderar al límite

Estrategia 1: Nunca pierda de vista la última meta y concentre su energía en objetivos a corto plazo.

Los líderes que llevan a sus organizaciones *al límite* deben canalizar la energía hacia dos metas igualmente importantes: por un lado, el objetivo estratégico a más largo plazo y por el otro, las tareas críticas a corto plazo. No obstante, dado que el primero de ellos puede ser distante e incierto, conviene emplear los recursos escasos de la organización en las tareas de corto plazo, que generan impulso y aseguran la supervivencia. Ernest Shackleton demostró poseer un dominio asombroso de estas dos habilidades esenciales de liderazgo, aunque muy diferentes entre sí.

Con el final de su barco, el *Endurance*, Shackleton vio desaparecer su sueño de atravesar la Antártida, además de quedar completamente aislado del mundo junto a su tripulación hasta febrero de 1916 y con nulas posibilidades de ser rescatados. En este duro momento de desafío personal, Shackleton fue capaz de modificar rápidamente su meta a largo plazo, que consistía en cruzar el continente, por una nueva meta: devolver con vida a todos los expedicionarios. Al redirigir sus esfuerzos hacia el nuevo objetivo, escribió: "*Un hombre debe saber adaptarse a un marco nuevo y el antiguo debe desaparecer inmediatamente*". La tenacidad de un Shackleton consciente de su responsabilidad como líder le permitió abandonar su plan original, redirigir sus esfuerzos y dedicarse de lleno a su nueva misión. Gracias a su convicción, a su tremenda fuerza de voluntad y a su profundo convencimiento de que la tripulación podría volver sana y salva, Shackleton logró inspirar a su gente.

Lecciones para líderes. Los cambios de las condiciones ambientales y las oportunidades forman parte de cualquier aventura que implique innovación y riesgo. Por ello, cualquier líder debe estar dispuesto a cambiar las metas a largo y corto plazo sin aferrarse al pasado. Además, tiene que estar dispuesto a comprometerse en estas nuevas metas con la misma pasión y energía que dedicó al marco original.

La decisión del presidente Andy Grove de cambiar la dirección de Intel proporciona un ejemplo nítido sobre la manera de aplicar esta táctica en el ámbito empresarial. Intel es ahora sinónimo de microprocesadores, pero antes era conocido como fabricante de chips de memoria. A mediados de los años ochenta, los fabricantes japoneses de chips iniciaron una ofensiva, recortando sus precios un 10%, para atacar el negocio de chips de Intel. La ofensiva tuvo éxito: Intel perdió 173 millones de dólares en 1986.

Tras considerar varias opciones, Grove decidió sacar a la compañía del negocio de los chips de memoria y apostar a fondo por la fabricación de microprocesadores, un sector de negocio que antes estaba supeditado a los chips. Este cambio de rumbo sentó las bases del futuro éxito de Intel.

Estrategia 2: Dé ejemplo personal con símbolos y conductas visibles y fáciles de recordar.

El liderazgo visible puede significar, en momentos de estrés y abatimiento, la diferencia entre el éxito y el fracaso. Shackleton comprendía esto a la perfección y era consciente de la importancia de que la tripulación lo viera como un líder, además de lo vital que resultaba recalcar con absoluta claridad el trabajo que debía realizarse. En este sentido, conviene que cualquier líder sea consciente de que su simple presencia personal es una fuente singular de energía y poder y que, por tanto, debe sacar y exhibir este poder para dirigir su organización *al límite*.

Shackleton actuó de forma simbólica cuando el barco fue aplastado por el hielo y cuando fue necesario deshacerse de todo objeto superfluo para proseguir la marcha con trineos. Para ello, puso un ejemplo dramático, después de dar la orden de que cada hombre sólo podría llevar consigo un kilo de carga: se llevó las manos a la chaqueta, extrajo unas monedas de oro y las arrojó al suelo. Volviendo a meter las manos en los bolsillos, sacó una caja dorada de cigarrillos que corrió la misma suerte que las monedas.

Shackleton demostró personalmente con este gesto que los objetos sólo tenían valor en estrictos términos de supervivencia, y envió un mensaje inequívoco a su expedición: debemos desechar cualquier cosa que no nos sirva directamente para alcanzar nuestra meta.

Lecciones para líderes. Una cosa es explicar y pedir al personal que lleve a cabo una cierta tarea y

otra resaltar el desafío con comportamientos y símbolos visibles y memorables. Dichos símbolos pueden ser tan teatrales como tirar al suelo unas monedas de oro o resultar más prosaicos: lo importante es que sean auténticos y queden grabados en la memoria de quienes los contemplan.

El presidente de Continental Airlines, Gordon Bethune, representa un buen ejemplo de alguien a quien se le dan bien este tipo de actos simbólicos. Su compañía aérea aparecía a la cola en servicios al cliente dentro de una lista de las diez líneas aéreas más grandes de Estados Unidos. Asimismo, la empresa vivía atenazada por reglas burocráticas que especificaban desde el color de los lápices que había que usar para las tarjetas de embarque, hasta el tipo de pliegue usado en un formulario de baja por enfermedad. El problema real era que las normas habían paralizado hasta tal punto a los empleados que estos carecían de criterio para solucionar imprevistos, además de recibir amonestaciones por desobedecerlas.

El manual de política interna de la empresa era el icono de este rígido sistema. Bethune, para simbolizar la necesidad de cambio, se llevó a un grupo de empleados al aparcamiento, allí tiraron el manual a un bidón de gasolina y le prendieron fuego. La quema del manual era un mensaje a la organización: no sigáis ciegamente el libro, usad vuestro ingenio y haced lo que sea preciso por el bien de la compañía y del cliente.

Cuando la expedición de Shackleton viajaba en los botes desde el campamento *Patience* (Paciencia) hacia la Isla Elefante, en unas condiciones particularmente severas, uno de sus miembros, el fotógrafo Hurley, perdió sus manoplas. Al enterarse, Shackleton se despojó de las suyas y, a pesar de estar de pie en popa, insistió en que Hurley se las pusiera. Como éste no aceptaba, estuvo a punto de tirarlas al agua en vez de volver a ponérselas, pues no le parecía justo llevarlas él cuando un subordinado iba sin manoplas.

Los líderes pueden ser competentes y mantener la tranquilidad, pero tienen que estar visibles. Conviene que los líderes, conscientes de esta necesidad, creen situaciones que les permitan ser vistos y utilizar así el poder de su rol, transmitiendo serenidad, sentido del rumbo e inspiración.

Ray Kroc, fundador de McDonald's, tenía la costumbre de detenerse, sin avisar, en los restaurantes de la cadena. Una tarde entró con el coche en el aparcamiento en uno de ellos y observó que las macetas de los arbustos estaban llenas de basura. Hizo llamar al director, lo llevó al garaje y le habló de lo impropio del hecho. En unos minutos, el director, el chófer de Kroc y él mismo limpiaron toda la suciedad de las macetas.

Trabajando codo con codo con su director, Kroc demostró que es más importante solucionar el problema que buscar un culpable, además de mostrar con su ejemplo que nadie está por encima de nadie, haciendo lo que hay que hacer. Esta historia ha pasado a formar parte de la tradición de McDonald's y ha ayudado a establecer una cultura en la que se valoran la atención a los detalles y la colaboración.

Estrategia 3: Inspire optimismo y autoconfianza, pero aférrese a la realidad.

Una inteligencia aguda, competencia para el negocio y firmes habilidades interpersonales son cualidades primordiales del liderazgo, pero la capacidad para ser optimista en momentos difíciles es la cualidad que marca la diferencia *al límite*. Esta cualidad es la capacidad para fijarse retos imposibles, para creer que todavía se puede ganar y para convencer a los demás de que tenemos razón.

Shackleton era un maestro sutil a la hora de fomentar en los espíritus posibilidades de futuro y

energía positiva, manteniendo de este modo unido a su grupo. Cuando se encontraban varados en medio de los hielos de la Antártida incluso llegó a plantear a sus tripulantes la posibilidad de hacer una expedición a Alaska. Aunque pueda parecer ridículo, de esa forma les ofrecía una alternativa para asumir mejor las circunstancias y pensar en los peligros potenciales que les esperaban.

Planificar una expedición a Alaska era un método claro para entretener a los expedicionarios en las largas horas de espera, pero no sólo era una "distracción atractiva", sino que les permitía mirar hacia el futuro y les prometía que habría más aventuras, además de ofrecerles la creencia firme de que lograrían vencer las dificultades presentes. Este era uno de los medios para fomentar esperanza y confianza.

La insistencia de Shackleton en que "*tienes que ser condenadamente optimista*" fue una de sus cualidades más admirables como líder, aunque a veces le cegaba ante la realidad y creaba disensiones entre la tripulación. Uno de los conflictos se produjo por el acopio de comida. El primer oficial, Greenstreet, estaba convencido de que la expedición necesitaba prepararse para pasar un tiempo prolongado sobre los hielos, mientras que Shackleton creía que bastaba con aprovisionarse para un mes. No quería que los tripulantes fueran a cazar más focas y mantuvo una discusión con Greenstreet al respecto, interpretando la conducta del primer oficial como un acto de deslealtad. Si rechazar los puntos de vista de los demás se hubiera convertido en un hábito, Shackleton quizá hubiera perdido la confianza de la expedición.

Lecciones para líderes. El optimismo es una cualidad esencial en el liderazgo, pero negar la evidencia puede ser fatal. Los líderes *al límite* deben ser capaces de mirar en dos direcciones a la vez. El liderazgo eficaz en situaciones difíciles significa tener una actitud optimista y, al mismo tiempo, saber manejar la cruda realidad.

El rechazo a los puntos de vista diferentes a los propios puede acarrear consecuencias desastrosas. La historia de Robert Haas y la empresa Levi Strauss, de carácter netamente familiar, ofrecen un ejemplo convincente. Haas sólo era responsable ante tres personas (su tío y dos sobrinos) después de una reestructuración organizativa realizada en 1996, e invirtió mucho tiempo en crear una organización con sensibilidad social y dirigida por unos sólidos valores. Aunque las metas fueran admirables, los resultados del negocio fueron un desastre. Mientras florecían programas para crear un ambiente de trabajo progresista, la innovación en productos estaba muy atrasada respecto a la competencia, los costes se disparaban, las luchas internas hacían estragos, se deterioraba el servicio al cliente y la competencia se hacía con la cuota de mercado de la empresa.

Un artículo de la revista *Fortune* señaló acertadamente las causas: "*Levi Strauss es un experimento fallido de gestión utópica. Es un buen ejemplo de lo que puede suceder cuando jefes bienintencionados, pero equivocados, dirigen una empresa privada sin responder ante nadie*". Haas, libre de toda responsabilidad, había dejado de centrarse en aquellos elementos de su negocio que condicionaban el éxito comercial.

La lección para líderes es muy clara: hay que resistir la tentación de excluir las ideas contrarias y poner los pies en la realidad. Hay que encontrar personas que nos digan la verdad y recompensarles por hacerlo.

Estrategia 4: Cuide de sí mismo: mantenga su resistencia y déjese de complejos de culpa.

Quienes han elegido dirigir *al límite* son, con frecuencia, individuos dotados de gran energía y empuje. Al mismo tiempo, la persecución de metas nobles implica fuertes exigencias físicas y

psicológicas. Estas exigencias son mucho más obvias en condiciones extremas de supervivencia, pero son intrínsecas a cualquier desafío organizativo complejo, donde se produce siempre una tensión entre cuidar de sí mismo y alcanzar la misión, cueste lo que cueste.

La exploración de los polos requiere individuos capaces de aguantar todo tipo de desafíos físicos y emocionales: temperaturas extremas, falta de luz solar, posible inanición, ceguera por la nieve, aislamiento social y privaciones físicas, además de la congelación. En sus exploraciones, Shackleton llegó al límite físico y psicológico, aunque sorprendentemente carecía de una buena salud. Sin embargo, nunca se quejó de sus limitaciones físicas, ni ante sus hombres ni en sus diarios personales, a pesar de tener que afrontar fuertes malestares y, en ocasiones, dolores terribles que siempre negó por el deseo de continuar.

Además, el explorador siguió velando por el buen estado físico de los demás de forma coherente y continua, lo que refleja su liderazgo hasta el final. Siempre puso el bienestar ajeno por delante del suyo propio: hacía guardias de más voluntariamente y se ponía al timón durante largos períodos de tiempo, a veces tres turnos más que el resto de su tripulación. Su desprecio por su propia salud iba a contribuir definitivamente a su muerte prematura, que se produjo por un ataque al corazón en la última expedición que realizó para circunnavegar la Antártida.

Lecciones para líderes. Está demostrado que los líderes eficaces tienen altos niveles de energía, resistencia y capacidad para manejar el estrés. Esto es lógico, ya que el liderazgo implica invertir muchas horas, tomar decisiones en condiciones ambiguas y manejar la adversidad. A veces pensamos en los líderes excepcionales como seres sobrenaturales que han sido bendecidos con una salud de hierro y una energía sin límites.

Una persona que tipifica esta imagen es Jürgen Schrempp, el presidente de DaimlerChrysler, y que quizá haya sido el candidato idóneo para revitalizar la moribunda cultura de la compañía. Este ejecutivo recarga las pilas con la rutina casera, la bicicleta estática y una cinta de escaleras. Sus aficiones van desde el montañismo hasta los safaris, los vuelos en aviones militares y la conducción de coches deportivos. La visión del mundo de Schrempp se resume en este comentario: *“Trabajas dos horas, tomas una ducha fría y el mundo cambia”*. No obstante, tal como se observa en el caso de Shackleton, la idea de que un líder es un dechado de salud de hierro es una idea falsa. El líder expedicionario sufría dolencias físicas, pero pese a sus limitaciones, supo armarse del valor y la resistencia necesarios para sobreponerse a ellas.

El simple hecho de explorar *al límite* coloca a los líderes ante situaciones que requieren decisiones firmes. Algunas veces cometerán errores de juicio, y esas equivocaciones pueden generar sentimientos de culpa. Hay que hacer todo lo posible por evitar los errores, pero los líderes que se recrean en pensar en ellos sólo agravan el problema, pues los sentimientos de culpa distraen, hacen perder la atención e impiden enfrentarse al reto siguiente.

Michael Dell, presidente y director general de Dell Computers, ha reflexionado sobre esto en su libro *Direct from Dell*: *“Alguien dijo alguna vez que la diferencia entre Dell y otras compañías es que mientras todas las compañías cometen errores, Dell nunca comete dos veces el mismo error. Siempre hemos visto los errores como oportunidades de aprendizaje. La clave está en aprender bien de los errores que cometes para no repetirlos”*.

Estrategia 5: Refuerce constantemente el mensaje de grupo: “Somos uno, viviremos o moriremos juntos”.

Para Shackleton no había duda de que la supervivencia del grupo dependía de un trabajo en equipo

excepcional. En las condiciones que afrontó la Expedición Transantártica Imperial, una ruptura en el grupo hubiera supuesto la diferencia entre la vida y la muerte. La capacidad de los individuos para trabajar con los demás fue algo que Shackleton tuvo en mente desde el principio. Por ejemplo, cuando entrevistó a Reginald James, quien después se convertiría en el físico de la expedición, le preguntó si sabía cantar. Obviamente, no estaba probando su talento musical, sino que estaba indagando si el científico podía vivir y trabajar con otras personas en tiendas de campaña cerradas, en condiciones de extrema adversidad.

Casi todo lo que hizo el expedicionario iba encaminado a promover el mensaje de la unidad del grupo. Así, antes de que el *Endurance* se hundiera, después de la cena Shackleton unía las manos de todos en la sala de oficiales. En estas reuniones se promovían debates espontáneos y se construían los vínculos sociales que luego resultarían vitales en el viaje.

Esta identidad compartida fue creciendo a medida que la aventura continuaba, y después, durante la marcha de los trineos, en caso de que aparecieran grietas en el hielo el grupo avanzaba por turnos rigurosos para asegurarse de que todos estaban juntos. En el campamento *Patience* las tiendas estaban contiguas, e incluso después, en el viaje a la Isla Elefante, los tres botes navegaron en contacto constante. El resultado de esta continua afirmación de unidad de grupo fue que, casi al final de la expedición, cuando Shackleton tuvo que dividir el grupo y partir hacia Georgia del Sur, el sentido de cohesión siguió intacto y no hubo temor alguno de que los compañeros abandonasen a los naufragos: todos eran uno.

Este episodio al límite en la Antártida contrasta con el de la expedición al Everest descrita por Jon Krakauer. El 9 de mayo de 1996 había decenas de montañeros acampados en tiendas contiguas, disponiéndose para el ataque a la cima. Estos iban provistos de todo lo que el dinero puede comprar, pero carecían de lo que no tiene precio en el Everest: el trabajo en equipo.

En otro lugar, la fragmentación, el aislamiento y la falta de unidad no hubieran sido letales, pero con una tormenta inesperada y el deterioro físico y mental que se produce en la denominada zona de la muerte, donde el oxígeno escasea, la combinación es mortal. Los montañeros se encontraban unos con otros, a punto de morir, y pasaban de largo sin ofrecer comida, agua u oxígeno. Adelantaban a otros escaladores sin cruzar palabra, pues como explicó uno de ellos después, *"estábamos demasiado agotados para ayudar. Por encima de los ocho mil metros uno no puede permitirse ética de ninguna clase"*.

Lecciones para líderes. Hay organizaciones que funcionan como esta expedición al Everest. Una empresa financiera global, en su afán de establecerse en Estados Unidos, fichó a algunos banqueros mediante contratos que se conocían jocosamente como "de dos por cuatro y de tres por diez". En términos económicos, esto quería decir que la compensación era de dos millones de dólares por cuatro años, de tres millones anuales por diez años, y así sucesivamente.

Esta estructura de recompensa creó una cultura individualista en la que la lealtad institucional brillaba por su ausencia. El problema era que el éxito financiero de la organización dependía de hacer dinero entre cajas, es decir, entre las diferentes unidades de negocio de la empresa, para lo cual debían cooperar los bancos de inversiones, los comerciales, los banqueros institucionales y otros elementos de la empresa. Sin embargo, al no existir ninguna identidad o lealtad común, el trabajo en grupo era inexistente.

Estrategia 6: Minimice las diferencias de estatus e insista en la cortesía y el respeto mutuo.

Una de las características dominantes del estilo de liderazgo de Sir Ernest era su capacidad para eliminar la jerarquía innecesaria. En el *Endurance* trabajaban todos, independientemente de su condición social. Científicos, médicos y marinos, todos realizaban las tareas codo con codo. Este sistema "sin castas" llegó a convertirse, con el tiempo, en parte de la cultura del equipo, del que Shackleton era parte integral. Dos eran sus ventajas principales: primero, asegurar que todos los miembros de la expedición se esforzaran al máximo para llevar a cabo lo que había que hacer; segundo, minimizar los resentimientos que surgieron inevitablemente cuando, en condiciones de estrés y privaciones, se percibieron las diferencias que existían entre unos y otros.

Shackleton mantuvo este sentido de la igualdad en un punto clave: la escrupulosa distribución de los recursos. Poco después de que el *Endurance* fuera aplastado, la tripulación se encontró con el problema de que no había suficientes sacos de piel de reno en los que dormir para todos. Estos sacos, manufacturados por expertos peleteros, eran la mejor protección aislante de la época contra el frío. El plan original sólo requería sacos de piel de reno para el grupo de los trineos, por lo que sólo contaban con 18 sacos de este tipo. En ese momento, sin embargo, todos los miembros de la expedición se encontraban a la intemperie, y 10 de los 28 tenían que conformarse con los sacos de lana. Para asegurar igualdad de tratamiento, los codiciados sacos de reno se sortearon en una lotería en la que Shackleton no participó, quedándose con un saco de lana.

Desde el inicio de la expedición transantártica hasta su final, Shackleton promovió constantemente una conducta que hacía hincapié en el respeto y la atención. Su extraordinaria capacidad de sacrificio, junto con su actitud para actuar al servicio de los demás, creó un sólido pilar de trabajo en equipo. Sus múltiples demostraciones de preocupación por los compañeros ayudan a explicar por qué la tripulación sentía un fuerte apego de lealtad personal hacia Shackleton.

En cierta ocasión, tras la destrucción del *Endurance*, el jefe y Wild calentaron leche para la tripulación y fueron tienda por tienda ofreciéndola. Después de la travesía a Georgia del Sur, cuando la extenuada expedición había tomado tierra, Shackleton hizo la primera guardia, que fue de tres horas en vez de una como era costumbre. Esta conducta del líder ejercía un efecto galvanizador. Los miembros de la tripulación cuidaron a menudo de los demás, y hasta se sacrificaron por ellos, lo cual no era tan frecuente en otras expediciones de la época.

Lecciones para líderes. En todas las organizaciones existe una jerarquía, pero en algunas es más explícita que en otras. En su libro *From the Ground up*, Ed Lawler describe la oficina central de una empresa alemana con un peculiar diseño. El edificio tiene forma de pirámide y cada piso aloja un nivel de dirección. Todos los empleados conocen su posición en la jerarquía, y subir en la organización significa también realojarse en el piso inmediatamente superior.

Este grado de estratificación tan rígido no es un problema en sí, ya que las personas comprenden la necesidad de que exista una autoridad legítima y unas diferencias en salario, rol y cargo. Lo que fragmenta a un grupo es la percepción de que existe una "clase superior", elitista, un sentido de superioridad otorgado a unos pocos elegidos. El desafío del liderazgo crítico es, por tanto, generar un entorno en el que cada persona experimente un sentido básico de respeto, independientemente de su papel en la organización.

Estrategia 7: Domine el conflicto. Maneje el enfado en dosis pequeñas, atraiga a los disidentes e impida luchas de poder innecesarias.

Shackleton creía que el manejo eficaz del conflicto era una de sus tareas primordiales de liderazgo. Como en otros aspectos de su manera de liderar, el modo de solucionar los conflictos de Shackleton

fue ejemplar: sabía que era algo crítico para él, como líder de la expedición, en las inevitables tensiones que causarían la convivencia y el fuerte estrés físico y psicológico de la tripulación.

El conflicto más serio se produjo a primeros de julio, cuando el *Endurance* quedó atrapado por el hielo. John Vincent, un buen marino pero con tendencia a ser agresivo, empezó a insultar a los hombres y a golpearles. Cuando esto llegó a oídos de Shackleton, dejó claro que esta conducta no sería tolerada bajo su mando, rebajó a Vincent de grado y ese fue el último caso de violencia física.

Tal vez debido a este incidente, al principio del viaje, el líder se convenció de que los hombres debían liberar diariamente, incluso cada hora, el estrés y los sentimientos negativos que albergaban. Así, un hombre que pisaba a otro al salir de la tienda abarrotada recibía todo tipo de reproches; a otro que no cerraba una tienda si salía por la noche a hacer sus necesidades le llovían los improperios. Si entraba nieve en los zapatos o si las tareas de limpieza no se hacían correctamente, se le recordaba al personal claramente que se estaban transgrediendo las normas. Aunque la vida diaria de la tripulación fuera una fuente interminable de pequeñas discusiones y continuos desacuerdos, en general se daban pocas interacciones serias u hostiles. La cultura de permitir soltar la presión sofocaba los conflictos e impedía que los incidentes pasaran a mayores.

En el proceso de selección de la tripulación, Shackleton eligió a individuos cuyas actitudes o cuya conducta podían afectar de forma adversa la moral de los otros o bien desafiar su liderazgo. En vez de limitar el contacto con estas personas, mantuvo más relación con ellas. Por ejemplo, para el fotógrafo Frank Hurley era vital que los demás lo vieran como uno de los líderes de la expedición. Si esto no era así, se volvía arisco y agresivo. Hurley, debido a esta necesidad, consiguió un puesto en la tienda de Shackleton y el jefe le consultaba antes de tomar decisiones clave.

Cuando Shackleton tuvo que seleccionar un equipo para afrontar la travesía a Georgia del Sur, más de la mitad del grupo estaba formada por hombres potencialmente problemáticos. La voluntad del comandante por mantener estrechas relaciones con estos caracteres mitigó los conflictos que tuvieron lugar en la Isla Elefante y ayudó a Wild a mantener la moral en el grupo que había quedado atrás.

En diciembre de 1915, más de un año después de que la expedición del *Endurance* hubiera zarpado de Georgia del Sur, aún no había perspectivas de rescate ni de un final feliz para la aventura. Shackleton pensó que debía actuar y decidió que el grupo haría una segunda marcha por el hielo hacia tierra firme.

Como en la marcha anterior, dos equipos de quince hombres cada uno tiraban de los botes y los trineos, que pesaban más de quinientos kilos, y se hundían en la nieve blanda hasta las rodillas. Su progresión era desesperadamente lenta. Al cuarto día de viaje, uno de los tripulantes, el carpintero McNeish, que estaba al borde del colapso por el hambre, el cansancio y la exposición a los elementos, decidió no continuar. Argumentaba que la marcha sobre el hielo era absolutamente inútil, puesto que nunca cubrirían la distancia necesaria para alcanzar el destino.

Con todos los hombres contemplando este primer desafío real a la autoridad del jefe, Shackleton se dio la vuelta y echó a andar. Sabía que no podía razonar con el carpintero y no quería perder tiempo en una discusión absurda. El jefe dejó al carpintero en la nieve, dándole tiempo para que recuperase la sensatez. Después de sopesar sus opciones, McNeish se colocó en su puesto y partió junto con el resto de la expedición. El motín se solucionó solo, sin más complicaciones.

Lecciones para líderes. En las situaciones complicadas, existe la tentación de ignorar o aislar a los individuos con quienes se producen roces con frecuencia o con los que tienen una habilidad

especial para generar problemas. Esta reacción, aunque comprensible, no es ni mucho menos la correcta, porque sólo deja espacio para futuros problemas. Una respuesta más productiva es hacer justamente lo contrario.

Es vital decidir en qué batallas merece la pena luchar y en cuáles no. En el caso de las primeras deben emplearse todos los recursos disponibles, y en el caso de las segundas desestimarlas, ya que no son cruciales para la misión. Asimismo, es especialmente importante evitar que se creen situaciones en las que las personas se sientan acorraladas, ya que la falta de salida les hace agrandar el problema. El general romano Escipión aconsejaba poner a los enemigos un "puente de plata" para retirarse, argumentando que un enemigo sin salida combatiría con extrema ferocidad.

Estrategia 8: Encuentre algo que celebrar y algún motivo con el que reír.

Desde el principio, la expedición de Shackleton mantuvo un ambiente jovial que caracterizó el devenir del grupo y creó un espíritu optimista y un modo de ver la vida que sirvió de soporte a los hombres en las condiciones más extremas. Shackleton aprovechaba cualquier excusa para encontrar algo que celebrar. El 24 de octubre de 1915, por ejemplo, se celebró la fiesta del Día del Imperio, que incluyó un *derbi* de perros. Las carreras de perros estimulaban la alegría, la risa y las apuestas de cigarrillos y chocolate.

El humor, la broma y la alegría eran una constante en la vida de la expedición. Su líder trataba siempre de que el espíritu del grupo fuera lo más alegre posible, dentro de las circunstancias. Se hacían muchas imitaciones que no sólo calmaban el ambiente, sino que aliviaban la tensión y evitaban que aflorara el conflicto. Las características más fastidiosas de los miembros de la tripulación solían ser objeto de broma. Por ejemplo, uno de ellos, Orde-Lees, tenía la costumbre de querer complacer siempre a Shackleton, así que el cirujano McIlroy vio la oportunidad de imitar con gestos una interacción entre los dos hombres. Orde-Lees describió así esta actuación en su diario: "*Sí, señor, por supuesto que sí, señor, sardinas, señor, aquí las tiene, y pan, señor, claro que sí. Y si quiere le limpio los zapatos, señor...*". Las bromas y las imitaciones rompían la monotonía, pero el humor también sostuvo a la tripulación en los momentos más sombríos de la crisis.

Lecciones para líderes. La naturaleza multifacética del humor lo convierte en una especie de navaja suiza para el liderazgo. Bromear sanamente (sin herir) puede reforzar los vínculos interpersonales. Una broma puede romper la monotonía del trabajo rutinario, la risa puede crear un ambiente relajado y estimular la creatividad. El humor puede cortar la tensión, el miedo y la ansiedad.

Herb Kelleher, director general de Southwest Airlines, es un líder que comprende perfectamente la fuerza del humor para que una organización triunfe y sea rentable. Muchas veces ha aparecido en reuniones vestido como Elvis Presley, como el general Patton o como algunos personajes de series televisivas. La publicación periódica *Southwest Airline Plane Tails* contiene historias de empleados que han desarrollado soluciones innovadoras a los problemas del día a día, además de artículos de humor. Este humor logra que la organización sea más permeable e influye en el modo de interactuar los empleados entre sí y con los clientes.

Estrategia 9: Esté dispuesto a asumir el Gran Riesgo.

El desembarco en Isla Elefante dio un breve respiro a la tripulación, pero era un refugio temporal. Cualquiera que buscara a los expedicionarios del *Endurance* lo haría en algún lugar al sur del Mar de Weddell, lejos de donde en ese momento se encontraban, por lo que no albergaban esperanza alguna de rescate.

No eran momentos para pensar que alguien les encontraría ni para imaginar que las provisiones alcanzarían para toda la tripulación, sino para calcular minuciosamente las posibilidades y para tener el coraje de hacer lo que no nadie había hecho hasta entonces: arriesgarse a navegar 1.300 kilómetros hasta las islas de Georgia del Sur, a temperaturas bajo cero, atravesando un océano tempestuoso y en un bote abierto. Pero solo allí podrían encontrar agua potable y habría más posibilidades de ser encontrados. El 8 de mayo –14 días después de su salida de la Isla Elefante– la tripulación avistó los acantilados de Georgia del Sur. Quedó demostrado que la decisión de Shackleton de abandonar la efímera seguridad de la primera isla fue correcta: apostó y ganó.

Lecciones para líderes. En el caso de Shackleton, el reto crucial de liderazgo fue o bien permanecer en una situación de deterioro o correr un riesgo mucho mayor para alcanzar una posición de seguridad real. La decisión que parece ser la más segura suele ser, generalmente, la que entraña más riesgos.

La combinación de los factores que transformaron el viejo orden económico, como las tecnologías de la información, la competencia global y el diseño del negocio, hace que la cuota de mercado y el crecimiento en el volumen ya no aseguren el éxito de una empresa. Aferrada a ellos, ésta se queda en la “zona sin beneficios”. Salir de ella requiere, primero, reconocer el peligro y, segundo, correr el riesgo de hacer las cosas de un modo diferente o reinventarse a sí misma.

Egghead.com fue una de las primeras cadenas de tiendas de software. La empresa tenía que tomar alguna medida, dado que sufría terribles pérdidas, así que decidió cerrar todas las operaciones de las tiendas para concentrarse exclusivamente en internet. El resultado a corto plazo de esta decisión fue el aumento de los beneficios, de los márgenes brutos y menos pérdidas de las que anunciaban los analistas. Aunque todavía queda por ver los resultados a largo plazo, lo cierto es que el presidente y director general, George Orban, comprendió la vulnerabilidad de su empresa y asumió el riesgo.

Estrategia 10: Nunca abandone, siempre hay otro movimiento.

La historia de la Expedición Transantártica Imperial está repleta de ejemplos de tenacidad y de la resistencia y contumacia de su tripulación. En cada punto crítico del viaje, ésta pudo haber abandonado: cuando el *Endurance* fue aplastado por el hielo, cuando las dos marchas de trineos fracasaron, cuando se encontraron aislados en la Isla Elefante, cuando afrontaron los glaciares de Georgia del Sur o cuando los repetidos intentos de rescatar a los naufragos fallaron. No obstante, el grupo siempre perseveró y sus miembros encontraron el camino hacia la seguridad.

El éxito de la tripulación de Shackleton también dependía de su creatividad para encontrar soluciones posibles. Curiosamente, muchas ideas originales surgieron del fotógrafo, Frank Hurley, y del carpintero, McNeish, a quienes Shackleton consideraba individuos problemáticos.

Shackleton decidió llevar el frágil bote *James Caird* a través de las gigantescas olas y los tempestuosos vientos del paseo de Drake, por lo que le pidió a McNeish que hiciera más navegable el bote. El carpintero diseñó una cubierta provisional de lona, cajas para equipos y provisiones y cuatro esquíes para viajar por tierra. Otro artículo de valor incalculable fue la bomba de achique que fabricó Hurley con la barra que se usaba para ajustar la brújula del barco. El cilindro de hierro, que se movía sobre un tubo de bronce, era exactamente lo que se necesitaba para una acción de bombeo, pero nadie, a excepción de Hurley, se dio cuenta de ello.

Lecciones para líderes. Los líderes con éxito, en lugar de esperar que las cosas vayan bien, deben estar preparados para que todo vaya mal. Una vez aceptada esa realidad, los grandes problemas se convierten en algo cotidiano, parte de la travesía, y el reto del liderazgo pasa a ser la movilización de

la creatividad colectiva del grupo para encontrar una solución.

Scott McNealy, director general de *Sun Microsystems, Inc.*, ejemplifica muy bien esta actitud. Él siempre ha sido un iconoclasta, y en vez de verse relegado por la sabiduría convencional, siempre ha preferido seguir su propio camino. McNealy ha estado reinventando Sun continuamente desde su visión. Desde el comienzo, las estaciones de trabajo de Sun tenían capacidades incorporadas para trabajar en red. La empresa introdujo *Java*, un lenguaje común para programas de internet que puede ejecutarse en cualquier dispositivo. También diseñó *Jini*, un juego de herramientas de software orientado a simplificar la instalación de nuevos dispositivos en una red.

Una creatividad tenaz, como la que despliega McNealy, requiere flexibilidad y saber reconocer lo que funciona y lo que no. Cuando una estrategia fracasa, hay que admitirlo y embarcarse hasta encontrar otra.

Conclusión

¿Fue Shackleton un líder fracasado o un triunfador? Es cierto que guió a su tripulación hasta la salvación, en lo que quizá haya sido la mayor aventura de la historia de la exploración polar. Sin embargo, no es menos cierto que la Expedición Transantártica Imperial no consiguió su objetivo: cruzar la Antártida.

Como individuo, resulta evidente que Shackleton demostró un extraordinario nivel de determinación y tenacidad. También fue capaz de formar un equipo con lazos tan sólidos que, al borde de la inanición, estaban dispuestos a compartir hasta la última ración. Se trataba de un equipo que luchaba unido en situaciones desesperadas para superar obstáculos imposibles. Shackleton no consiguió atravesar la Antártida, pero cumplió la promesa realizada en el anuncio original de la expedición: aquellos que se embarcaron en el *Endurance* obtuvieron, sin duda, "honor y reconocimiento".

Shackleton y tantos otros que se han enfrentado al límite de la resistencia humana nos dejan un legado de valor incalculable. Este legado incluye las estrategias de liderazgo descritas en este libro, pero llega más lejos. Las lecciones extraídas de la experiencia de otros pueden ayudarnos a aclarar nuestros valores personales y a decidir qué tipo de persona queremos ser como líderes. Al definirnos a nosotros mismos, mejoramos nuestra posibilidad de llegar *al límite*, donde y cuando quiera que anhelemos alcanzarlo.

fin del resumen

Dennis N. T. Perkins, graduado en la Academia Naval de los Estados Unidos de Annapolis, es MBA por la Universidad de Harvard y doctor en Psicología por la Universidad de Michigan. Es presidente de una consultoría especializada en entornos adversos y entre sus clientes se encuentran American Express, Citibank, Honeywell, Johnson & Johnson, Marriott o Salomon Smith Barney.



Ficha técnica

Editorial: Desnivel

Fecha de publicación: 01/05/2007

ISBN: 9788495760999

Si has leído el resumen y quieres profundizar más te recomendamos comprar el libro completo [aquí](#)

www.leadersummaries.com

Biblioteca de libros
empresariales resumidos

Conocimiento concentrado para tu éxito
personal y profesional