



Complexity Leadership: el 'Paradigma Shackleton' 100 años después

Se cumplen estos días 100 años del inicio de la Expedición Imperial TransAntártica Británica (1914-1917) que tuvo por objetivo realizar la primera travesía continental de la Antártida. Un periplo de extremo agotamiento, hambre y frío para una tripulación perdida en su suerte pero liderada magistralmente por Sir Ernest Shackleton. Una historia que ha significado un ejemplo paradigmático de liderazgo al límite y que el autor Dennis N.T. Perkins, PhD., a través del estudio profundo de las fuentes primarias de dicha expedición, desgranó con esmero en su obra 'Lecciones de Liderazgo'.

Iñaki Bustínduy, Profesor asociado Universidad Ramón Lull - Unijes

Una efeméride ésta que, a pesar del paso del tiempo, es de rabiosa actualidad dado que el entorno complejo al que se enfrentó Shackleton en su travesía podría emular perfectamente al actual. Unos tiempos de desequilibrio, que el sociólogo polaco Zygmunt Bauman los ha denominado tiempos líquidos, marcados por el sentimiento de vulnerabilidad ante la incertidumbre y los cambios acelerados. Ante este nuevo escenario se requieren pues liderazgos, como reza el profesor de Harvard Ronald Heifetz, de carácter adaptativo, dando respuestas, fuera del repertorio habitual y de los patrones del pasado (retos técnicos), generando soluciones creativas. En definitiva, y usando el símil mariner, líderes como Shackleton que sepan navegar en la incertidumbre y no se naufraguen en las aguas turbulentas.

COMPETICIONES DE PIONEROS

Volviendo la vista hacia atrás, un siglo antes, nos encontramos ante un contexto de competición con fines propagandísticos en un mundo prebélico por y para la conquista de los Polos (algo similar a lo que ocurrió más adelante en la década de los 60s en la carrera espacial por la conquista de la Luna). El Imperio Británico abanderó la conquista del Polo Sur con Robert F. Scott, oficial y explorador de la Real Armada británica que dirigió la primera expedición, la Antártica Británica o también conocida como la Discovery (1901-1904). Fue años después cuando el mismo Scott en la Expedición Terra Nova (1910-1913) alcanzó finalmente el Polo Sur un 17 de enero de 1912. Una hazaña que tan sólo sirvió para constatar que la expedición noruega de Roald Amundsen se les había adelantado y para encontrar, lamentablemente, su muerte y la de toda su tripulación, en el viaje de retorno a casa.

Paralelamente, Shackleton había compartido con Scott, cuando tenía tan sólo 28 años, la expedición del Discovery. Habiendo padecido un frío gélido durante la travesía, Scott decidió enviarlo de vuelta a Inglaterra para que se recuperase de un estado casi moribundo. Años más tarde, sería Shackleton quien lideraría, sin apoyo gubernamental alguno, la Expedición Nimrod (1907-09) consiguiendo llegar el punto más al sur hasta el momento (latitud 88°23'S) a menos de 180 km del polo. Sería pues la Expedición Imperial TransAntártica, la que protagoniza este artículo, su gran apuesta personal, tras el “fracaso” en la anterior, como también la del Imperio Británico en aras de resarcir su honor tras el hito de Amundsen.

FICHA TÉCNICA

Título: Complexity Leadership: el ‘Paradigma Shackleton’ 100 años después

Autor: Bustínduy, Iñaki

Fuente: Capital Humano, nº 295. Febrero, 2015.

Resumen: “Se buscan hombres para un viaje peligroso, sueldo bajo, frío intenso, largos meses de completa oscuridad, peligro constante, dudoso regreso sano y salvo, honor y reconocimiento en caso de éxito”, con ese anuncio publicado en la prensa británica, Ernest Shackleton completó una tripulación para afrontar la hazaña de alcanzar la Antártida. Su historia ha significado un ejemplo paradigmático de liderazgo al límite que el autor Dennis N.T. Perkins, PhD., desgranó en su obra ‘Lecciones de Liderazgo’. Hoy analizamos su persona como ejemplo para afrontar entornos complejos u límites..

Descriptor: Liderazgo, trabajo en equipo, crisis.

Dejando de lado las afrentas geopolíticas, un elemento central para el análisis del liderazgo de Shackleton reside en los numerosos desencuentros que tuvo con Scott en la Discovery poniendo de manifiesto la visión, diametralmente opuesta, que tenían ambos en cuanto a la gestión de las personas y las relaciones con éstas. Scott lideraba desde la autoridad formal (una jerarquía que emanaba de la rigidez aprendida en la Royal Navy), sin cooperación con la tripulación y con ausencia de comunicación, Shackleton, que por falta de recursos se había formado en la North Western Shipping Company a bordo del velero Houghton Towe, sentó cátedra en cuanto a autoridad moral se refiere y otras lindezas de buen liderazgo.

¿UN ANUNCIO ATRACTIVO?

El viaje pues comenzó con un anuncio publicado en la prensa londinense, donde se plasmaba con nitidez lo que se avecinaba:

“Se buscan hombres para un viaje peligroso, sueldo bajo, frío intenso, largos meses de completa oscuridad, peligro constante, dudoso regreso sano y salvo, honor y reconocimiento en caso de éxito”

Ernest Shackleton

Seguramente muchas de las personas que se encuentran actualmente buscando empleo o nuevas oportunidades profesionales verán en dicha oferta algunas similitudes, declaradas o no, con las que se publican en estos tiempos >

- que corren. También los que se dedican a la selección de personal empatizarán con el hecho de que para 26 plazas que se ofrecían se presentaran más de 3.000 personas...

Más allá de las cuestiones de índole laboral, Shackleton apostó por la formación de un equipo basado en la diversidad en cuanto a temperamentos, personalidades, habilidades (desde la navegación, la carpintería y hasta la fotografía), procedencias sociales (desde profesores universitarios hasta pescadores) y de edades (el mayor tenía 57 años). Una selección hecha informalmente por competencias donde el optimismo y la alegría eran condiciones *sine qua non* para formar parte de la expedición. Scott en cambio, cuando reclutó su tripulación para el Discovery, se opuso a involucrar a personas que no pertenecieran a la Royal Navy. Es decir, una apuesta por la homogeneidad que atisbaba factura negativa segura: el 'groupthinking' o pensamiento grupal del que mucha cuenta dio Irving Janis, psicólogo de la universidad de Yale.

El acierto de Schakleton no sólo radicó en seleccionar a los adecuados compañeros de viaje sino en colocarlos en los puestos oportunos (incluso un polizón que se coló en el barco lo pudo integrar perfectamente a la expedición). Escogió como mano derecha a Frank Wild, viejo colega de la expedición Discovery, el más gran experto en la Antártida del planeta, pero sobretodo, su gran amigo. Un carácter discreto y una bonhomía desbordante hacían de éste el contrapunto perfecto para el liderazgo de Shackleton. El mando de capitán lo ostentaría Frank Worsley,

quién hizo zarpar la nave de Londres y la capitaneó hasta Buenos Aires, mientras que Shackleton permanecía en Inglaterra recaudando los fondos necesarios para que la expedición fuese un éxito. Ardua tarea dada la inminente entrada de Inglaterra en la Guerra Mundial, lo que le restaba por momentos tanto recursos económicos como también humanos.

La delegación en Worsley puso de manifiesto el famoso principio de incompetencia de Peters ("cada persona en la organización llega a su máximo nivel de incompetencia"). Él, que era un navegante experto, un manager de primera, demostró ser un nefasto líder. Llegó a puerto argentino con una tripulación dividida (y borracha) que además le había puesto como mote, el capitán "Guasas". Shackleton, aplicando la máxima de que el timón lo debe ostentar no tanto quién sabe conducir, sino quién sabe a dónde va, lo destituyó temporalmente a modo de advertencia. Tampoco tuvo reparo alguno en expulsar a los indisciplinados y sustituirlos por otros. Lo justificó, eso sí, diciendo: "Nuestra vida depende de todos. No puede haber nadie en este barco que no lo entienda así". Un estilo de liderazgo disonante (autoritario y timonel) pero que, como Daniel Goleman y Richard Boyatzis aconsejan, usados con cautela pueden ser útiles en determinadas ocasiones. Ésta sin duda lo era, justo antes de zarpar oficialmente la expedición de la estación ballenera de las islas de Georgia del Sur, el 5 de diciembre de 1914, dirección al Mar de Weddell, puerta de entrada al continente helado.

El acierto de Schakleton radicó en seleccionar a los adecuados compañeros de viaje y colocarlos en los puestos oportunos



Analizaremos y fragmentaremos a continuación los 634 días del viaje de Shackleton bajo el patrón de las siglas VUCA (acrónimo de Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), término que en los años noventa el ejército americano acuñó para designar el entorno para el que se deberían preparar y que hoy en día, el mundo del management adopta para explicar la coyuntura presente.

VOLATILITY: EL RETO ES INESPERADO

La aventura estaba planificada inicialmente para 120 días a bordo, pero justo antes de zarpar Shackleton fue conecedor de que el hielo se había desplazado mucho más al norte de lo normal. Ya apuntó el profesor Peter P. Sullivan que “si se está levantando una tormenta no esperes una navegación despejada”. Así que los malos augurios rápidamente se cumplieron cuando el 19 de enero de 1915, sólo 45 días después, el hielo del Mar de Weddell se cerró como un anillo y el barco quedó rodeado a 96 km. del continente antártico. Algo similar le había pasado en el otro extremo de la tierra a la Expedición Ártica Canadiense (1913), también conocida como Karluk. Un desastre de expedición de principio a fin que tuvo por legado el fallecimiento de los 11 miembros de la tripulación, tras haber quedado también el barco bloqueado por el hielo.

Una situación imprevista o no planificada a priori consecuencia de un entorno turbulento como el actual. Unos cambios rápidos e impredecibles que requieren quizás más dirección que estrategia. En definitiva, una revisión continua y flexible de las decisiones planificadas o tomadas a priori a la luz de los nuevos acontecimientos. El profesor canadiense Henry Mintzberg ya abogaba en los años 80-90s, por la planificación emergente frente a la deliberada. Más adelante el profesor de la London Business School Gary Hamel definió la estrategia como cambio, dinamismo, anticipación y flexibilidad. La clave reside pues en la previsión de escenarios futuros dispares basada en la visión (ver antes) y la intuición (guía interior).

Tras intentar romper el hielo trabajando de sol a sol con picos y palas y avanzando escasos 140 metros, decidieron que pasarían el invierno a bordo. Shackleton tenía una sola obsesión: que la desesperación no hiciese mella en la tripulación y que ésta se mantuviese unida. Había visto, y leído, el peligro potencial que esto supuso en otras expediciones (parece ser que en el Karluk, unas simples galletas erosionaron las relaciones humanas). Así los mantuvo ocupados y en comunidad promoviendo fiestas (que consistían en parodias, canciones y trajes improvisados por la tripulación), competiciones (derby

de perros, partidos de fútbol...) y celebraciones varias. También realizaba acciones a modo de rituales identitarios como el unir las manos de todos después de cada cena u organizar un corte de pelo colectivo.

A pesar del buen ambiente dentro del barco en el exterior la presión del hielo hizo que el barco se escorase y se empezase a resquebrajar anegándose poco a poco. Era el 27 de octubre de 1915 (día 327) Shackleton, a modo casi de entrenamiento por lo que vendría después, les propuso hacer una marcha entre el hielo, botes a costas sobre los trineos, en busca de mar abierto. La condición que les puso fue deshacerse de las pertenencias. Tan sólo quería un kilogramo por persona de enseres útiles para la supervivencia. Tras tres días de marcha y de escaso avance, decidieron acampar (Campamento Oceánico).

UNCERTAINTY: UNA MARGARITA POR DESHOJAR

Finalmente el barco se hundió el 21 de noviembre de 1915. La incertidumbre, a pesar de la experiencia que poseía Shackleton, caía sobre él como una losa. No era un superhombre, era una persona de carne y hueso. A pesar del apoyo moral que recibía de Frank Wild, su mano derecha, sentía la soledad del líder. Él era el máximo responsable y así lo sentía cuando le confesó al capitán Worsley: “Patrón, jamás volveré a organizar otra expedición”. Tenía miedo. De hecho, así le contestó a la pregunta al rey Jorge V de Inglaterra, cuando éste le preguntó el entregarle la bandera para la travesía: “¿Cuando se embarca en una expedición tiene usted miedo?” “Sí, Majestad”, fue su meridiana respuesta. Su principal cobijo estaba en las cartas que le escribía a su hija, Cecily. Una referencia fundamental de supervivencia, tal y como apuntó Viktor Frankl, neurólogo psiquiatra que sobrevivió al holocausto nazi en un campo de concentración, en su célebre obra ‘El hombre en busca de sentido’: “la clave es tener un sentido por el que vivir”

La grandeza del líder reside en sufrir el hastío interiormente pero no demostrarlo externamente. En aquel momento, que era suficientemente grave para caer en la desmoralización y el dramatismo, Shackleton pronunció un discurso revelador y tranquilizador asegurando a la tripulación que con esfuerzo, trabajo duro y cooperación leal podrían abrirse camino hacia tierra firme y volver a casa. Se dice que el capitán del Karluk, cuando dicho barco estaba a punto de hundirse, puso la marcha fúnebre de Chopin. Shackleton, en cambio, volvió al barco naufragado para recuperar el banjo, gran protagonista >

> de las fiestas celebradas a bordo, propiedad de Leonard Hussey, el geólogo.

En momentos de incertidumbre todo el mundo está pendiente del líder. Es la luz en la oscuridad, es el rumbo en la deriva, es la voz en el silencio. Shackleton demostró ser un gran comunicador; y no sólo en los discursos, también en la pequeña conversación. Alexander Macklin, el cirujano, lo describió como una persona capaz de preguntarte pequeñas cosas sobre ti, qué tal estabas,... Pero, sobre todo, hablaba a través de sus actos. Una ejemplaridad de un liderazgo ejercido desde dentro hacia afuera, pero que a su vez se demostraba y era visible de fuera hacia adentro. Para la marcha entre el hielo había sido el primero en arrojar a la nieve sus pertenencias: un reloj de oro como también los cigarrillos que llevaba, en el sorteo de los sacos de dormir para el campamento decidió no participar y coger simplemente el que nadie quería. De hecho, durante toda la expedición, renunció a cualquier privilegio especial como jefe, arrojando el hombro como el que más.

El 23 de diciembre de 1915, no sin antes celebrar la segunda Navidad juntos, se dispusieron a realizar una nueva marcha por el hielo. No tenía sentido estar más tiempo parados (“o moriremos de hambre o enloqueceremos”, dijo, “será mucho mejor para todo el grupo sentir que, aunque progresamos lentamente, vamos hacia tierra”) Fue entonces cuando la crisis explotó en el interior de la tripulación. Ya no podían más. Fue Harry McNeish, el mayor de la expedición, quien se negó a seguir adelante alegando que ya no tenía obligaciones contractuales para con la expedición. Una evidencia clara de que el compromiso estéril se rompe cuando la diversión se acaba. Fue el verdadero punto de inflexión.

El líder, Shackleton, volvió a la disonancia para sofocar el motín. Pero enseguida hizo resonar en sus almas abandonadas las palabras que les pronunció “se les pagará lo debido pero sobre todo -les aseguró- que todos saldrán con vida”. Un paso hacia atrás que sirvió para la expedición siguiera adelante con más ritmo si cabe. En ningún

momento, castigó, ni amonestó ni guardó rencor alguno a McNish. Todo lo contrario, a partir de entonces le potenció al máximo, siendo una figura clave en la resolución de la historia. Me pregunto a veces ¿qué hubiese hecho Scott en su lugar?

Después de 7 días de marcha y viendo a los expedicionarios exhaustos y desanimados ante el hielo infranqueable decidió nuevamente acampar (Campamento Patience). Les agradeció nuevamente el esfuerzo. Era un líder que a modo de paraguas protegía, resguardaba y cuidaba de los suyos, antes que de sí mismo, velaba por su estado físico, les dejaba dormir y comer adecuadamente... Finalmente,

el 9 de abril de 1916 (día 491) se abrió la barrera de hielo, pudieron lanzar los botes al agua, y tras 6 días de viaje llegaron a un islote árido, jamás habitado, llamado Isla Elefante. Por primera vez después de 497 días pisaban tierra firme.

En momentos de incertidumbre todo el mundo está pendiente del líder. Es la luz en la oscuridad, es el rumbo en la deriva, es la voz en el silencio

COMPLEXITY: LA MEDIDA DE LA DISTANCIA

A pesar de haber llegado a tierra firme era momento de tomar la más compleja de las decisiones: quedarse y esperar el rescate o bien navegar y buscar ayuda. En definitiva, mantenerse en una supuesta zona de confort (que les llevaría seguramente a la muerte) o salir de ella asumiendo riesgos. Gilbert K. Chesterton, escritor y periodista británico de inicios del siglo XX, dijo que la aventura podría ser loca pero que el aventurero debía ser cuerdo. Y Shackleton, paradójicamente, era un hombre prudente si bien tenía como máxima que el explorar era indagar en lo desconocido. Seguramente, gestionar la complejidad no significa necesariamente reducirla sino reconocerla y absorberla. El riesgo es algo inherente.

Finalmente se decidió por zarpar el 24 de abril de 1916 (día 506) hacia el lugar de partida, las islas de Georgia del Sur, para recorrer 800 millas (1.500 km.) a bordo de uno de los botes que habían arrastrado por el hielo, el James Caird. A pesar del alto compromiso de la tripulación, dando un paso al frente como voluntarios, los elegidos >



Servicio integral de RRHH en la nube, de "pago por uso" diseñado para la pequeña y mediana empresa



SOLICITE UNA DEMO GRATUITA, SIN COMPROMISO



VIDEO PRESENTACIÓN CEZANNE ON-DEMAND

Características Cezanne OnDemand:

- Diseño **organigramas** y evalúe **competencias**, desempeño y **objetivos** de los empleados, gestione la **formación** y planifique las **ausencias**.
- **1€** por empleado / módulo / mes.
- Puesta en marcha muy **rápida**.
- Uso **sencillo** y modular.
- **Rápido** aprendizaje.
- **Portal de RRHH**, del mando y del empleado implementado.
- **Analítica**: KPIs, gráficos y tablas totalmente exportables.
- **Multi-idioma**.
- **Dos versiones al año incluidas**, además de continuas actualizaciones, sin coste adicional y sin necesidad de instalaciones.
- **Colaboración con el cliente**, implementando sugerencias respecto a sus necesidades.



Cezanne HR. C/ La Basílica, 19 - 6ª Planta. 28020 Madrid

Contacte con nosotros en:

E info.espana@cezannehr.com

T +34 918 260 265 / +34 664 320 012 • www.cezannehr.com/es

> para acompañarle fueron: Frank Worsley, Tom Crean, John Vincent, Timothy McCarthy (los cuatro eran expertos marinos) y Harry McNish (el carpintero alborotador cuyos apaños y reparaciones fueron críticas para la salud del bote). Dejó a su mano derecha, Frank Wild, como responsable de la tripulación en tierra, ayudado por Frank Hurley, el fotógrafo que tenía una gran necesidad personal en mostrarse ante los demás como uno de los líderes de la expedición. Shackleton pensó que sería mejor colmar sus expectativas y tenerlo como un aliado cercano antes que como una amenaza entre la multitud. Después de 16 días siendo zarandeados por olas gigantes y vientos huracanados el 10 de mayo de 1916 avistaron tierra (día 522). Aún tuvieron que cruzar a pie la isla Shackleton, Frank Worsley y Tom Crean para hacerse definitivamente con la estación ballenera. Finalmente los hombres que permanecieron en el extremo opuesto de la isla fueron rescatados de inmediato, mientras que los otros 22 hombres tuvieron que esperar al 30 de agosto de 1916, 128 días después (día 634).

AMBIGUITY: NADA ES VERDAD, NADA ES MENTIRA

¿Éxito o fracaso? Ésta es la cuestión que se plantea a la conclusión de esta gran hazaña. Siendo resultadistas el objetivo para el que se concibió la expedición no se había conseguido. Siendo humanistas, la misión estaba cumplida. Así también lo reconoció el propio Shackleton cuando escribió a su mujer: “Lo he conseguido, todos vivos”. De igual modo había obrado anteriormente en la Expedición Nimrod: “Escogí vida en vez de muerte”. En cambio, Scott, en su último mensaje antes de morir, que le hizo enaltecer a la opinión pública inglesa, dijo: “No me arrepiento del viaje, que ha demostrado que los ingleses pueden resistir privaciones, ayudarse mutuamente y encarar la muerte con tanta fortaleza como nunca lo habían hecho en el pasado”. Un mensaje que desprende la arrogancia de alguien que quizás subordinó su vida, pero sobre todo la de su tripulación, a la gloria de un resultado. ¿Qué

resultado vale más que una vida humana? Enseñanza quizás ésta para las organizaciones del s. XXI que, ante el paradigma actual, no deben pretender conseguir sus resultados a pesar de las personas, sino que los deben alcanzar con ellas.

El éxito no es un destino, no es el Polo Sur, es un camino. Shackleton sale airoso de su afrenta por todo lo que hizo durante el viaje más allá del lugar al que llegó. Fue un líder heroico, que no abandonó jamás, que persistió y que jamás se dió por vencido (de hecho el barco de la Expedición, el *Endurance*, lo bautizó así por el lema familiar “*fortitudine vincimus*” - vencemos por resistencia) pero a

la vez fue un líder humano, honesto consigo mismo y sobretodo humilde. Por un lado fue capaz de cambiar el objetivo, cambiar el marco (“nos vamos a casa”), no obstinándose por los laureles de la gloria, y seguir con la misma dedicación y motivación. Y en segundo lugar, por

la capacidad de disculparse y admitir los errores. Es líder pero asume su imperfección como persona. En la última travesía de Isla Elefante a Georgia del Sur no hizo caso al capitán Frank Worsley, por su miedo a volcar, de eliminar lastre del bote, lo que la hubiese hecho más corta. Una vez llegaron y a pesar de haber llegado no tuvo reparo alguno en pedirle disculpas.

En cualquier caso Shackleton, ganador nato a pesar de lo dicho anteriormente, cuestión que le otorga mayor valor al personaje, organizó un nuevo viaje a la Antártida con fines científicos, la Expedición Shackleton-Rowett (1921-1922). Antes de llegar al continente helado, Shackleton sufrió un ataque al corazón (de hecho ya arrastraba de su primer viaje una enfermedad, la “fiebre de Mauricio” que había causado daños irreparables en su corazón). Murió en aquel lugar, llamado destino, y fue enterrado allí por deseo de su esposa.

Sir Edmund Hillary, la primera persona que ascendió el monte Everest y cruzó la Antártida con éxito, escribió años después: “Cuando surge el desastre y no queda esperanza, arrodíllate y reza a Shackleton”. Amén pues. ■