



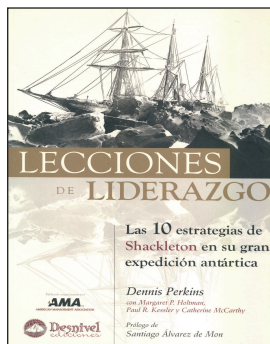
PRESENTACIÓN

LECCIONES DE LIDERAZGO.

Las 10 estrategias de Shackleton en su gran expedición antártica.

Dennis Perkins, Ediciones Desnivel, Madrid, 2003.

Omar Gutiérrez Valdebenito*



- Del Autor.

Dennis N.T. Perkins es doctor en Psicología por la Universidad de Michigan y presidente de una consultora especializada en liderazgo eficaz en entornos adversos.

Su pasión por comprender el arte del liderazgo comenzó en la Academia Naval de Annapolis, EE.UU., donde siendo Guardiamarina, le interesó la disciplina del liderazgo como pilar fundamental de una futura carrera de las armas.

Su búsqueda para entender el liderazgo empezó seriamente después de graduado cuando fue destinado, con el grado de Subteniente, al Cuerpo de Infantería de Marina.

Su formación de postgrado en Liderazgo se confirmó en la costa de Vietnam, con un batallón de Infantes de Marina.

Formó parte de las Fuerzas Especiales de desembarco que navegaba por la costa y lanzaba operaciones anfibas de desembarco para ayudar a unidades con problemas. Después pasó a operaciones terrestres y experimentó la guerra de diversas maneras.

- Del Contenido.

A raíz de la investigación desarrollada por Dennis Perkins con Margaret P. Holtman, Paul R. Kessler y Catherine McCarthy, han aparecido diez principios de liderazgo como factores críticos que distinguen a los grupos que triunfan de los que fracasan.

El objetivo del libro es mostrar cómo estos diez principios utilizados por Shackleton y otros que triunfaron en la adversidad extrema, pueden ayudar a los líderes a alcanzar los límites del rendimiento individual y organizativo.

El autor utiliza la historia de Shackleton como el primer medio para explorar el liderazgo al límite, e ilustrar las ideas clave sobre el liderazgo y el trabajo en equipo fuera de lo común.

La primera parte del libro ilustra, en cada capítulo, como se ha utilizado cada una de las 10 estrategias en situación de vida o de muerte.

La segunda parte, se compone de cuatro casos de estudio que reflejan la manera en que algunos líderes han aplicado las diez estrategias en situaciones complejas: desde crisis a corto plazo hasta cambios culturales.

En la tercera parte, el autor comparte su perspectiva sobre el problema esencial del éxito, el fracaso y el aprendizaje del arte de “liderar al límite”.

La cuarta parte, aporta recursos, a modo de herramientas, para la evaluación individual, y otras lecturas sobre el liderazgo y la aventura.

Si bien los hechos por los que Shackleton y sus hombres atravesaron han sido descritos con detalles y profundidad, poco se ha hecho hincapié en las características de líder que el mismo Shackleton tenía para poder alcanzar la meta: salvar a su tripulación. De esta manera, Dennis Perkins esboza ciertas facetas de la historia de la tripulación del “*Endurance*” para remarcar las diez estrategias que se indican a continuación; y que según él, sirven para definir a un líder triunfador:

- Nunca pierda de vista la última meta y concentre su energía en objetivos a corto plazo.
- Dé ejemplo personal con símbolos y conductas visibles y fáciles de recordar.
- Inspire optimismo y autoconfianza, pero aférrase a la realidad.
- Cuide de sí mismo: mantenga su resistencia y déjese de complejos de culpa.
- Refuerce constantemente el mensaje de grupo: somos uno y viviremos o moriremos juntos.
- Minimice las diferencias de estatus e insista en la cortesía y el respeto mutuo.
- Domine el conflicto. Maneje el enfado en dosis pequeñas; atraiga a los disidentes e impida luchas de poder innecesarias.
- Encuentre algo que celebrar y algún motivo con el que reír.
- Esté dispuesto a asumir el gran riesgo.
- Nunca abandone, siempre hay otro movimiento.

Las diez estrategias para “liderar al límite”.

Centrémonos en las diez estrategias para “liderar al límite”, para ello realizaremos una corta descripción del o los objetivos detrás de cada estrategia.

• **Estrategia 1.**

“Nunca pierda de vista la última meta y concentre su energía en objetivos a corto plazo”.

Shackleton tuvo la capacidad 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.

Shackleton, consciente de su responsabilidad como líder, abandonó su plan original, cambió de foco y se dedicó de lleno a su nueva misión, logrando inspirar en los demás, el profundo convencimiento de que lograrían alcanzar su nueva meta: volver sanos y salvos.

La visión focalizada de Shackleton y las acciones decisivas del grupo contrastan radicalmente con las de Vilhjamur Stefansson en el *Karluk*¹. La tragedia de esta expedición fue, en buena parte, debido a un líder que no supo comprender la diferencia entre las acciones individuales y la motivación del equipo.

• **Estrategia 2.**

“Dé ejemplo personal con símbolos y conductas visibles y fáciles de recordar”.

En esta sección del texto, se resaltan varias tácticas de liderazgo para movilizar la energía mediante el ejemplo personal con imágenes y símbolos concretos.

El liderazgo visible puede significar, en momentos de estrés y decaimiento, la diferencia entre el éxito y el fracaso. El liderazgo de Shackleton, como citó Worsley², consistía en que “él era el primero en sufrir las privaciones, antes que ningún otro”.

1.- La expedición canadiense, dirigida por Vilhjamur Stefansson, a bordo del “*Karluk*”, salió el 3 de agosto de 1913 a explorar el Ártico. La tripulación del “*Karluk*”, se transformó con el paso de los meses, en una banda de individuos egoístas donde la mentira, la trampa y el robo se convirtieron en la conducta habitual.

2.- F.A. Worsley: *Endurance: An Epic in Polar Adventure*. New York, W.W. Norton & Co., 1999, página 151.

- **Estrategia 3.**

“Inspire optimismo y autoconfianza, pero aférrase a la realidad”.

Algunos críticos han afirmado que la difícil situación en la que se vio envuelto Shackleton, se debió a su excesivo optimismo, y que nunca debió haber embarcado. Es cierto que los patrones de los balleneros noruegos le habían avisado de que las condiciones de los hielos eran traicioneros y, aún así, él decidió continuar cuando hubiera sido más prudente retroceder.

Pero el hecho es que la expedición pudo sortear enormes obstáculos gracias al obstinado optimismo de Shackleton y a su capacidad para transmitírselo al resto de la tripulación.

Shackleton era un líder carismático con cualidades especiales.

- **Estrategia 4.**

“Cuide de sí mismo: mantenga su resistencia y déjese de complejos de culpa”.

Esta sección del capítulo primero, explora la importancia crítica de cuidar de sí mismo y de su grupo, de modo que tenga la resistencia necesaria para alcanzar su objetivo. Asimismo, trata de la carga de responsabilidad, que suelen experimentar los líderes al límite, y ofrece sugerencias para manejar sentimientos de culpabilidad que pueden acompañar a las equivocaciones y errores de juicio.

- **Estrategia 5.**

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

Aquí el autor explora las tácticas para crear un equipo sólido y enviar un mensaje firme de unidad.

Salvo excepciones notables, parece que Shackleton tuvo éxito al seleccionar un grupo de personas que poseían la capacidad de trabajar juntos. Sin embargo, no seleccionó un grupo homogéneo que cuajase por sí mismo. Había una mezcla diversa de temperamentos: unos alegres y gregarios, otros introvertidos y reservados. Había médicos, científicos, marinos y artistas. El líder no asumía simplemente que el trabajo en equipo vendría por sí mismo. Casi todo lo que hizo el expedicionario estaba diseñado para promover el mensaje de la unidad del grupo.

- **Estrategia 6.**

“Minimice las diferencias de estatus e insista en la cortesía y el respeto mutuo”.

El explorador Frank Wild señaló que: “Shackleton, en privado, me forzó a aceptar la galleta de su desayuno, y me hubiera dado otra esta noche si yo lo hubiera permitido. No creo que nadie en el mundo pueda valorar cuanta generosidad y empatía ha mostrado con este gesto: yo sí, y juro por Dios que nunca lo olvidaré, miles de libras no hubieran podido comprar esta galleta”.

Aquí se describe y analiza los estilos de liderazgo de Scott y Shackleton en el manejo del tratamiento igualitario en situaciones límites.

- **Estrategia 7.**

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

Esta sección contempla los casos en los que el conflicto está fuera de control y causa la pérdida de vidas humanas. Asimismo, da ejemplos en los que el conflicto se maneja con eficacia bajo condiciones muy estresantes. Por último, muestra cómo los líderes proactivos pueden aprovechar el conflicto con habilidad para obtener y mantener un rendimiento más elevado.

- **Estrategia 8.**

“Encuentre algo que celebrar y algún motivo con el que reír”.

El autor muestra cómo influyó este comportamiento en la expedición de Shackleton, y las consecuencias que ha tenido en otras situaciones de supervivencia. También ilustra el uso que han hecho algunos líderes eficaces de estas cualidades para lograr salir airosos en sus negocios. Sobretudo, el apartado hace ver que la alegría y el humor ni es un lujo ni algo superfluo cuando se está al límite, sino que son absolutamente necesarios.

- **Estrategia 9.**

“Esté dispuesto a asumir el gran riesgo”.

Asumir riesgos porque sí, no es tema de esta parte del texto. El riesgo innecesario es una forma de insensatez que pone en peligro la estabilidad de la organización o, incluso, vidas humanas. Hay momentos en los que hay que minimizar el riesgo. Por desgracia también hay momentos en los que mantener lo que parece rumbo seguro es un movimiento peligroso. Esta sección explora ambas dimensiones del riesgo.

- **Estrategia 10.**

“Nunca abandone, siempre hay otro movimiento”.

Encontrar soluciones creativas para grandes problemas es una tarea difícil, incluso en las mejores circunstancias, pero en situaciones al límite, es aún más costosa.

El miedo, el cansancio físico y el hastío psicológico son parte integrante de la travesía que afrontarán aquéllos que han estado expuestos a los límites de la supervivencia, o bien, las organizaciones que intentan lograr los máximos niveles posibles de realización.

La capacidad para resolver problemas se vuelve crítica, y la necesidad de innovación es vital precisamente en estos momentos de estrés. Este apartado explora las tácticas de aproximación a este formidable desafío.

- **En Resumen.**

“Lecciones de liderazgo” es una obra que describe y enseña liderazgo a partir de una de las más grandes empresas de supervivencia de todos los tiempos y uno de los más extraordinarios ejemplos de liderazgo, ahora traducido a un conjunto de poderosas estrategias dirigidas a los líderes del mundo empresarial. En 1914 el intrépido explorador Ernest Shackleton se embarcó, junto con su equipo de marineros y científicos, en un intento de realizar la primera travesía de la Antártica. 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, en el límite de la capacidad humana. Sin embargo, día tras día de esta angustiada aventura, Shackleton guió a su equipo dando pruebas de ánimo, creatividad y perspicacia inigualables. Su actuación ofrece una lección de liderazgo de especial valor para el mundo empresarial actual, donde la competencia salvaje, los cambios rápidos y la constante demanda de innovación han empujado hasta las más prósperas compañías al borde de la supervivencia.

“Lecciones de liderazgo” muestra el modo de aplicar estos principios a organizaciones que afrontan retos contemporáneos como la competitividad, la incertidumbre económica y una constante necesidad de innovación, crecimiento y cambio.