

## Lecciones de liderazgo y trabajo en equipo a 700 metros bajo tierra

Fuente: ecofield

Escuelas de negocios de todo el mundo estudian la estrategia de organización que han llevado a cabo los 33 mineros chilenos que permanecen atrapados en la mina San José.

"Estamos bien, en el refugio, los 33". Estas palabras escritas en un pequeño trozo de papel desataron la euforia en Chile y devolvieron la esperanza a los familiares de los 33 mineros atrapados desde hacía 17 días en la mina de cobre San José, en pleno corazón del desierto de Atacama. La escueta misiva llegó al exterior en una sonda enviada por los mineros, atrapados a 700 metros de profundidad, a través de uno de los conductos, que ahora sirven de comunicación y el envío de alimentos y medicinas entre los mineros y el equipo de rescate.

En el exterior de la mina, al conocer la buena noticia de que los mineros estaban vivos, un equipo liderado por el ingeniero Andrés Sougarret -con la ayuda de expertos en psicología, sociología, ingeniería, nutrición y la misma NASA, dado que la situación de aislamiento se asemeja a la de los astronautas- se afanaba en encontrar la mejor alternativa para llegar a la galería de apenas 30 metros cuadrados. En un principio se estimó que se necesitarían cuatro meses para el rescate, pero ahora el Gobierno cree que podría sacar a los primeros mineros en octubre, gracias a una tuneladora gigante lista para perforar la superficie terrestre.

En el interior, las imágenes grabadas por los propios mineros han puesto de manifiesto las condiciones extremas que han tenido y tendrán que soportar hasta que se materialice el rescate: hasta 35 grados de temperatura, humedad ambiental del 90% y racionamiento de alimentos. Pero, sobre todo, ha quedado patente el grado de organización de los mineros. Desde el momento del accidente, han sido ellos quienes han distribuido el refugio en zonas de enfermería, juego, comida y dormitorio, así como el liderazgo que algunos han asumido para sobrevivir. Por ejemplo, el jefe de turno Luis Urzúa Iribarren se ha encargado desde el principio de distribuir los roles entre los mineros. Otro de ellos, Mario Sepúlveda, de recibir y manipular las cápsulas de alimentación y medicamentos que llegan del exterior. Víctor Segovia, de escribir todo lo que ha acontecido en el refugio desde el primer día del desastre, el 5 de agosto. Estas habilidades de organización y liderazgo serán cruciales el tiempo que dure su encierro y durante la puesta en marcha y conclusión de su propio rescate. Los expertos estiman que los mineros tendrán que remover hasta 4.000 toneladas de roca y tendrán que organizarse en turnos de 24 horas, separados en distintas cuadrillas.

Una experiencia que, sin duda, será estudiada en las escuelas de negocios de todo el mundo y que ahora analiza para Universidad Knowledge@Wharton, el chileno Francisco Javier Garrido, profesor de Estrategia en varios MBA's de Europa y América y autor de libros de Management como "El alma del estratega" (2010). Actualmente Garrido es socio director de EBS Consulting Group (España-Chile) y director general de la Business School Universidad Mayor en Chile.

En su opinión, las claves que surgen para la supervivencia en una experiencia límite como ésta y para un grupo de profesionales heterogéneos, como los que dan vida a esta dramática situación, se pueden resumir en tres conceptos, que a su vez se pueden aplicar en el mundo empresarial. En primer término, la experiencia de quienes componen el grupo humano, que ha sido vital para la correcta lectura del contexto en que se encuentran, así como de las posibilidades reales de ser rescatados. Esto ha sido fundamental para que el grupo humano se haya cohesionado frente a una posibilidad de esperanza de vida. En seguida se desprende que el liderazgo de quien es reconocido como el minero de mayor rango o antigüedad en las labores mineras, ha sido fundamental para cohesionar al equipo humano, generar confianza en la posibilidad de salir con vida (hecho que el grupo valida cuando las señales de búsqueda se han dejado sentir bajo los 700 metros), así como en la asignación de tareas y racionamiento sistemático de los alimentos.

Hay que destacar que los componentes de experiencia y liderazgo son claros en este caso, y debemos tomar nota de la definición del jefe de grupo en términos de guía espiritual del grupo: surge con fuerza la presencia de lo que los griegos llamaban la "sabiduría del general" (strategike Sophia o strategon Sophia), esa condición que asignamos a quien reconoce y es capaz de leer los códigos del campo de trabajo en que nos encontramos y, a su vez, arribar a las mejores decisiones posibles para el grupo, que le entrega en sus manos el mandato para un mejor futuro posible, tal como ocurre en el campo de batalla o en el mundo empresarial, con los bien experimentados gerentes.

Según el profesor, en efecto, "estos 33 hombres han dado una lección no sólo de entereza, sino de orden y alineación. Ha aflorado un líder espiritual, Luis Urzúa, que se ha encargado de mantener al grupo cohesionado y con el ánimo en alto. Mientras, el resto de los mineros han contribuido en su justa medida a las labores técnicas, mediante el intercambio de información con el grupo de rescate en el exterior, y de supervivencia, con el racionamiento de alimentos y atención especial a aquellos mineros que se encuentran en condiciones de salud más precarias o con cuadros de depresión. Por cierto, es en las crisis donde las condiciones de liderazgo se prueban con mayor claridad en la figura de quienes la ejercen, ya sea porque formalmente han sido escogidos para su ejecución (como ocurre normalmente en las organizaciones), o bien sea producto de los naturales efectos del azar y las circunstancias".

En cuanto a las características o capacidades que tiene que tener un líder en una situación como la que están viviendo, Garrido cuenta que el líder de un equipo bajo condiciones adversas y en un contexto de crisis como ésta, debe antes que todo contar con la validación de sus capacidades (experiencia y formación) por parte del equipo, evidenciando su capacidad de asumir el liderazgo más allá de su autoridad formal. Una vez que su voz ha sido validada por sus iguales, este líder deberá demostrar su verdadera sabiduría estratégica en la puesta en servicio de la supervivencia del grupo, a través de habilidades y capacidades como:

**Capacidad de análisis:** el líder debió descomponer las condiciones y opciones de escenarios a los que se enfrentaban, seleccionando aquellas rutas viables de supervivencia del equipo humano en su totalidad, esto es, siendo hábil para reconocer las fortalezas y debilidades de cada uno.

**Superar las respuestas elementales:** debió demostrar al equipo sus condiciones de conocedor profundo de la realidad en que se encontraban, para permitir la delegación de confianza que le entrega el equipo, y a partir de sus respuestas ante lo que no resulta evidente. Por ejemplo, ante los actos de racionamiento o de superación de las naturales angustias e incertidumbres que surgen en el grupo.

**Imputar esfuerzos en función de los objetivos:** el líder actúa buscando el beneficio colectivo, sin ahogarse en perfeccionismos que pudieran mermar los heterogéneos aportes del equipo. El sabe que debe destinar tiempos de expresión al ocio y al trabajo, entregando tareas multidisciplinarias que mantengan al equipo ocupado y focalizado en un logro que no es tan evidente, pero que es la mezcla perfecta de supervivencia y esperanza.

**Saber trabajar en equipo:** aún cuando hay momentos en que el equipo debe ser solo espectador de sus decisiones (esto es propio de las decisiones estratégicas), el líder sabe que debe desarrollar un trabajo colaborativo, que permita que emerjan opiniones, experiencias e intuiciones que sumen fuerzas. Ello se suma a su flexibilidad y apertura, puesto que las expresiones de rigidez no tienen buen diagnóstico en circunstancias de estrés como las que señalamos.

**Coherencia ética o integridad:** el líder de este equipo debe ser capaz de mostrar integridad en su toma de decisiones, de manera que mantenga cohesionada la moral de sus compañeros y actúe como modelo de conducta ante ellos.

**Capacidad de comunicación:** normalmente recuerdo a mis alumnos de MBA que entre las habilidades centrales de un estratega y líder de un equipo, la de comunicar o transmitir motivaciones y objetivos ajustados a cada auditorio son de las más relevantes. Esto porque un plan de trabajo o una búsqueda de objetivos de interés colectivo requiere de una necesaria claridad en el mensaje, así como de la necesaria atención sobre el feedback, y mejor aún si sumamos a esto una cierta dosis persuasiva.

Estas capacidades, en opinión del experto son claramente similares a las que tiene un líder en el mundo empresarial. "Estas cualidades han sido reiteradas en los más de dos mil años de historia de la humanidad, siendo transversales a los grandes generales en el campo de batalla, a los equipos humanos en circunstancias adversas y al mundo de las empresas y organizaciones modernas, en las que sin duda podremos aplicar mucho de lo documentado en este caso, para motivar conductas de superación y trabajo en equipo", explica.

"Sabemos que el mensaje inicial ha sido de cohesión. En esta situación, juega un papel fundamental los vínculos personales y las relaciones, la motivación y la focalización del grupo en torno al objetivo del rescate, en todo momento", dice Francisco Javier Garrido. Además, añade que el líder tiene que ser capaz de cohesionar las fuerzas colectivas para mostrar un "futuro posible", tiene que ser capaz de explicar que las posibilidades de un potencial y exitoso rescate es una realidad cercana, convenciendo al grupo en la necesidad de mantenerse unidos y actuar juntos en función de este objetivo. Justamente, ésta es la esencia de la estrategia: a partir de una idea, explicar, comunicar y motivar al equipo para terminar actuando en post de una meta, que supone un beneficio mayor para todo el grupo. Es vital que esta voz del líder fluya, como debería ser hoy en el mundo empresarial. Comentábamos los participantes de una conferencia para directivos en el IESE de Barcelona, en Noviembre de 2007, que "una estrategia no comunicada, es como una bella partitura no interpretada", vale decir, estas ideas de "futuro posible", no tienen valor si no se comunican eficazmente. En palabras del gurú del management David Norton: "la estrategia debe ser la tarea de todos y la forma de lograrlo es comunicándole a la gente cómo es y cuál puede ser su aporte". Y ello es esencial para comprender la tremenda presión que tiene un líder en las circunstancias de los 33 bajo tierra. El mensaje debe ser permanente, motivador y sustentable de las relaciones de supervivencia mutua. En su calidad de motivador del equipo, el líder debe equilibrar los siguientes elementos del mensaje que he descrito en mi último libro "El alma del estratega".

**Información:** lo que ha ocurrido, lo que nos ocurre ahora y lo que nos ocurrirá en el futuro, a instancias de un "rescate en desarrollo".

**Evaluación:** un acto de comprensión, aceptación y/o rechazo del plan de trabajo para el logro colectivo (siendo capaz de aceptar y descartar ideas sin disminuir la participación y motivación).

**Vínculo:** el líder mantiene el mensaje de coherencia en el tipo de relaciones que tiene el grupo humano. La mantención de la supervivencia colectiva requiere de un liderazgo claro que permita que todos se expresen, sin alentar la presencia de nuevos liderazgos que potencien expresiones de quiebre de objetivos.

**Orden:** se evidencia una adecuada comunicación de roles y estatus, o bien, de jerarquías y funciones específicas que cada uno de los mineros cumple en su jornada diaria.

**Cargos clave:** el mensaje debe considerar una comunicación específica para los talentos clave de la organización. En el caso de estos profesionales de la minería, ha sido patente la selección jerárquica de quienes se han comunicado con las autoridades en la superficie.

Desde fuera de la mina. La comunicación de los voceros técnicos del gobierno ha sido adecuada, en todo momento conteniendo tanto el afán de un exitoso rescate, como también la

desmotivación o desesperanza, lo cual llevaría a entregar un mensaje erróneo a los 33 bajo tierra. La experiencia de comunicación con las familias ha sido mediada por las autoridades de minería y salud, quienes en compañía de un equipo de expertos nacionales e internacionales, han podido enterarse del estado de los mineros con cada uno de los mensajes que han llegado a la superficie. Esto permite ir tomando oportunamente las acciones de salud mental y física que se requieren en el momento. Aunque el grupo humano enterrado bajo tierra cuenta con cierta experiencia a partir de la dura labor minera que desempeña a diario, aún debe resistir dos meses a las adversas condiciones, bajo promesa de rescate.

Respecto a los principales desafíos para organizar el grupo, el académico cuenta que "tal como ocurre en el mundo empresarial, resulta esencial para mantener la esperanza del futuro posible (salida) al que todos deben estar avocados". El desafío estará puesto en mantener la cabeza ordenada, con sentido de orientación al logro, el espíritu de cuerpo o cohesión para concretar la meta y la moral alta, un esfuerzo que debe ser reiterado, tratando caso a caso los focos de posibles depresiones que ya se han detectado a través de la lectura de comportamiento de algunos mineros. El equipo en la superficie debe evaluar en todo momento el estado de salud potencial de los mineros, tanto mental como físico, así como prever y adelantarse a sus comportamientos en condiciones de aislamiento, además de enfocarse en la compleja tarea del rescate. El equipo a cargo del rescate también deberá preocuparse de contener emocionalmente a las familias y preparar el escenario de salida de los mineros, previendo las condiciones humanas a las que se verán enfrentados al salir, pues con certeza pasarán de un aislamiento obligado a una exacerbada exposición pública.

En definitiva, según Garrido, si bien la lección principal de este hecho se resume, sin duda, en la superación ante la crisis, hay enseñanzas que trascenderán al mundo de la enseñanza de negocios, de la mano de las expresiones como toma de decisiones, liderazgo y trabajo en equipo. Si bien es cierto que la implementación de un plan requiere de alguien que asuma riesgos, sabemos que tanto lo planificado, como los riesgos asumidos nos llevan finalmente hacia la necesaria toma de decisiones. Es precisamente aquí donde pienso que surgirá una fuente de enseñanzas para quienes se enfrentan a diario con equipos humanos. Por ejemplo, en el mundo empresarial, debiendo lidiar muchas veces con condiciones adversas. La estrategia sin decisión, es equivalente a una decisión sin acción: finalmente inútil. Ahora, un líder puede escoger la ruta de la no acción para el logro, o por el contrario, puede actuar en busca del objetivo. La toma de decisiones del líder y estrategia depende de su capacidad para pensar y sentir en torno a un objetivo central, con orientaciones a plazos... no dista mucho de lo que conocemos en el mundo de la estrategia empresarial y del Management para la toma de decisiones, claro que suena muy distinto pensando desde la superficie. Sin duda, nos han dado grandes lecciones de dirección desde 700 metros bajo tierra.