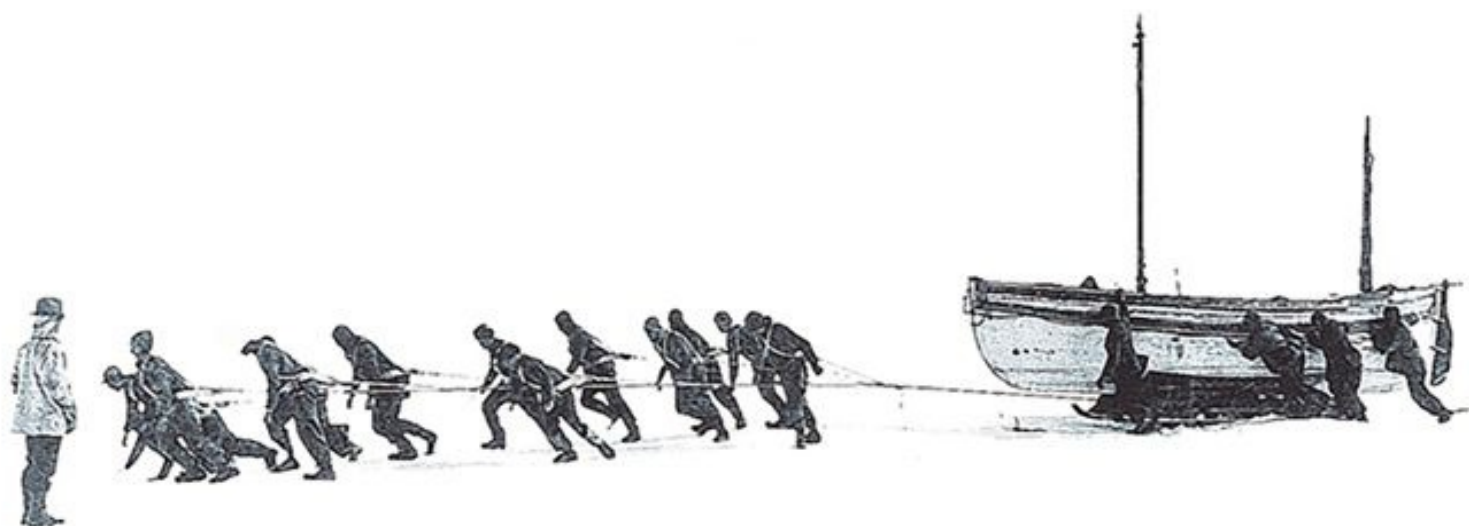


JESÚS ALCOBA GONZÁLEZ

LA BRÚJULA DE SHACKLETON

ENSEÑANZAS DE UN EXPLORADOR POLAR SOBRE

EL ÉXITO PERSONAL



Alianza Editorial

Jesús Alcoba González

La brújula de Shackleton

Enseñanzas de un explorador polar sobre el éxito personal

Alianza Editorial

Índice

En el confín de la tierra, por Sebastián Álvaro
Shackleton como inspiración para el éxito
Navegar por este libro
La expedición *Endurance*
Cronología de la misión
Mapa de la trayectoria del *Endurance*

SUR: RUMBO

Un vikingo con corazón de madre
Lo que dice la ciencia sobre los objetivos
La estrategia vital y la singularidad de uno mismo
Los cambios de rumbo y la reinención
Pensamiento y acción
Tras las huellas de Shackleton
Reflexión sobre el pasado
Reflexión sobre el futuro
Intenciones de implementación

SUROESTE: REGENERACIÓN

Se está yendo, muchachos
Lo que dice la ciencia sobre la resiliencia
Tras las huellas de Shackleton
Test de resiliencia
Aprendiendo en la escuela de la vida

SUROESTE: ENFOQUE

No depende de mí predecir o controlar
Lo que dice la ciencia sobre la conciencia
Cuando todo es impredecible
La atención plena
Tras las huellas de Shackleton
Tómame 10
Una tarea a cámara lenta

OESTE: DUREZA

Por la resistencia venceremos
Lo que dice la ciencia sobre la fuerza de voluntad
De la procrastinación al autocontrol
Aumentar las reservas de fuerza de voluntad
Tras las huellas de Shackleton
Test de procrastinación
Ejercicio de productividad

ESTE: CONSTANCIA

Todo funciona como un reloj

Lo que dice la ciencia sobre la práctica deliberada y los hábitos

Movimiento implacable

La mecánica de los hábitos

Tras las huellas de Shackleton

Excusas para no cambiar

Pistas para cambiar

NOROESTE: ENERGÍA

El alma desnuda del hombre

Lo que dice la ciencia sobre el balance

La trilogía de la energía física

El balance vital

Tras las huellas de Shackleton

Ejercicio de balance holístico

NORESTE: MENTALIDAD

El jefe puede venir hoy

Lo que dice la ciencia sobre los pensamientos

El ABC de las emociones

Mentalidad fija o de crecimiento

El verdadero optimismo

Tras las huellas de Shackleton

Lo que se puede cambiar y lo que no

Test de optimismo

Test de felicidad

NORTE: CONEXIÓN

Estamos todos bien

Lo que dice la ciencia sobre las relaciones sociales

Mucho mejor acompañados que solos

Conectados

Tras las huellas de Shackleton

Estilo de apego

Cuestionario de red social

Escala de amistad

EPÍLOGO: UN VIAJE IMPOSIBLE

Una poderosa conmoción del océano

Sobre este libro

Referencias

Créditos

A mi madre

EN EL CONFÍN DE LA TIERRA

Hace ya cien años que sucedió pero, a pesar del tiempo transcurrido, la increíble epopeya de Shackleton y sus compañeros está más viva que ninguna otra de aquellos tiempos de la exploración polar. Es probable que su regreso, en medio de la espantosa tragedia de la Primera Guerra Mundial, impidiese a Shackleton disfrutar del reconocimiento y la gloria que él prometiera a sus hombres y que, sin duda, merecía más que ningún otro explorador británico de su tiempo. Aunque también es posible que hoy sucediese lo mismo. En un tiempo dominado por los resultados inmediatos, desterrados los héroes y abandonados valores como la valentía y la cultura del esfuerzo, la figura y el ejemplo de Ernest Henry Shackleton no deja de ser, por comparación, un espejo de lo que hoy somos y de lo poco que nos atrevemos a arriesgar. En realidad el nivel de exigencia, riesgo, preparación, esfuerzo, compromiso o grado de exposición, serían inasumibles hoy por una sociedad que ha hecho del «riesgo cero» la máxima aspiración, y del confort y la apariencia deslumbrante y efímera, un modelo de desarrollo políticamente correcto.

A veces he pensado qué ocurriría si en un periódico importante se insertase un anuncio pidiendo voluntarios para un viaje arriesgado, con frío extremo, muy poca paga, muchos meses abandonados en la oscura y gélida noche polar y sin garantía de regreso. Con tan sólo una vaga promesa de «reconocimiento y gloria» en caso de tener éxito. Sería interesante comprobar cuántos voluntarios estarían dispuestos a embarcarse hoy en una empresa de tanto riesgo y compromiso personal. Creo que a pesar del avance tecnológico y el desarrollo de las actuales herramientas, muy pocas personas estarían dispuestas a seguir sus pasos. Pero hace un siglo los candidatos se presentaron por miles. Desde luego eran otros tiempos, en puertas de la Primera Guerra Mundial, en los que «honor y reconocimiento» todavía significaban suficiente recompensa. Aunque quizás influyese el hecho de que el jefe de esa expedición fuera un tipo que había renunciado a la conquista del Polo Sur –la mayor aventura que se podía realizar entonces– cuando se encontraba a tan sólo 160 kilómetros demostrando que la seguridad, la suya y la de sus compañeros, debía prevalecer sobre el heroísmo trasnochado que defendían algunos de sus compatriotas.

Juzgado con nuestros modelos actuales Shackleton hubiese sido despedido nada más llegar a casa pues, al final, no consiguió ningún resultado práctico, perdió su barco, el *Endurance* –un símbolo de la «resistencia» y del optimismo que guiarían toda su existencia– y terminó casi arruinado, metiéndose en créditos que le hipotecaron de por vida. Tendría que ser un barco chileno, el *Yelcho*, el que rescatase a todos sus hombres de isla Elefante y, a pesar de lo que muchas veces se

ha dado por establecido, sí que perdió dos hombres, del segundo grupo, el del barco *Aurora*, que tendría que abastecerles y traerlos de vuelta a casa. Un desastre de expedición en cuya planificación, desarrollo y ejecución tuvo la mayor responsabilidad. Así que no es probable que, de haber vivido en nuestros días, Shackleton gozara de mayor reconocimiento, fortuna o prestigio del que tuvo en su tiempo.

Sin embargo, hay algo noble en su figura y en su comportamiento que sigue fascinando a millares de personas, entre las que me cuento, pues, salvando el tiempo y la distancia, hay muchas enseñanzas de esta expedición que son rescatables para nuestros días. Creo que este libro cubre de forma magnífica esa necesidad. Me parece que es un intento serio y riguroso de acercarse a la esencia de una expedición y de un aventurero que sobresale sobre el resto de los exploradores polares. Su resistencia a la adversidad, las relaciones que establecía con sus compañeros de expedición (todos sus hombres le llamaban simplemente «Jefe», en realidad un gesto de total admiración y respeto hacia quien supo devolverles con vida a la libertad) o el «condenado optimismo» con el que se enfrentaba a los problemas, pueden explicar, junto a otros factores, entre los que deben incluirse buenas dosis de azar, la increíble hazaña de regresar todos vivos a casa. En el *Endurance* el trabajo en equipo, el buen humor, la capacidad de lucha y sacrificio y especialmente el liderazgo de Shackleton fueron determinantes para que, al final, se salvaran todos después de casi dos años de supervivencia al límite. Desde luego Shackleton tuvo suerte para poder salvar a todos sus hombres. Pero aquel resultado fue fruto, sobre todo, de un trabajo muy bien hecho.

La brújula de Shackleton analiza las principales claves de aquella expedición y también de un personaje que ha sido, y es, inspiración para muchos. Porque aunque Shackleton, como todas las personas en momentos de crisis, no estuvo exento de fallos, su figura es hoy reconocida y su liderazgo estudiado en universidades y escuelas de negocios, puesto de ejemplo en múltiples ámbitos de la vida, sea profesional, empresarial o aventurera. Aquel hombre se ha convertido en un referente de saber enfrentar un momento de gran adversidad como muy pocas personas lo hicieron en los tiempos modernos, con valentía y un liderazgo basado en la autoridad moral y el ejemplo ético, más que en la jerarquía. Supo entender que la clave era mantener a su grupo unido, y para ello organizó representaciones teatrales y partidos de fútbol encima de los hielos del mar de Weddell. Además, su ejemplo como líder es conmovedor: no quiso para sí ningún privilegio a la hora de repartir las tareas sacrificadas o la comida, y en los momentos críticos fue el primero en jugarse la vida. Sólo su última aventura, la travesía realizada en Georgia del Sur con sus compañeros Tom Crean y Frank Worsley, merecería pasar a la crónica de las grandes aventuras polares. Y de los grandes líderes, pues fue una de esas decisiones que, a la desesperada, le conduciría a rescatar a todos sus hombres y traerlos de

vuelta a casa como les había prometido.

No creo en fórmulas infalibles para alcanzar el éxito (que en realidad Shackleton nunca alcanzó), pero sí en los valores que guían nuestras conductas y que, junto a nuestras capacidades, nos permiten alcanzar metas que, muchas veces, la mayoría considera imposibles. Y también en nuestra capacidad de aprendizaje, que debe ser constante. La mejor de las enseñanzas de Shackleton es que cualquiera de nosotros puede aspirar a llegar al límite, a su límite, que es tanto como afirmar que las personas normales podemos realizar cosas extraordinarias. Cuando se cree firmemente en algo, se lucha por ello y se trabaja unido a otros sin descanso, se puede conseguir cualquier cosa que nos propongamos.

Quizás por todo ello, desde hace ya muchos años, he intentado seguir el ejemplo y los pasos de estos pioneros de la aventura romántica, cuando los extremos de la Tierra eran el mayor reto para los exploradores, que estaban empeñados en alcanzar los lugares más inaccesibles de la Tierra. Fue la época heroica de las grandes exploraciones, cuando se trataba de llegar más al norte, más al sur o más alto; esos lugares donde, aún hoy, reside la grandeza de nuestro planeta. Espacios no domesticados, colonizados ni urbanizados, en los que todavía hoy se siente la belleza y la soledad del mundo. El mundo de antes y después del hombre.

Todas aquellas personas, incluido Shackleton, no fueron seres perfectos. En realidad, como nos enseña la historia, nunca existen las personas perfectas; existen las intenciones perfectas que, generalmente, no se alcanzan. Pero aquellos pioneros eran aventureros completos, que unían la acción y la reflexión, que apenas contaban con tecnología y unos vagos conocimientos del interior de la Antártida, pero estaban dispuestos a llegar al confín del mundo; eran los tiempos en los que los mapas del planeta aún estaban llenos de prometedores espacios en blanco. Aquellos hombres tenían mucha menos tecnología que nosotros y herramientas muy imperfectas, pero una metodología de trabajo superior. Bebían alcohol y fumaban en pipa, pero se internaban en el «aire leve» vestidos con bufandas y gabardinas, eran capaces de arrastrar trineos como animales de tiro hasta la extenuación, se empeñaban en retos imposibles y abandonaban a sus familias durante años por internarse en aquellos últimos parajes donde, según palabras de Shackleton, se percibe «el alma desnuda del hombre». Lo que me atrae de ellos, y espero que también al lector de estas páginas, es el coraje necesario que derrocharon para enfrentar los peligros, la dureza y la incertidumbre que exige alcanzar los extremos de la Tierra: el Polo Norte, el Sur y las cumbres más altas del planeta; es decir, en definitiva, a acometer la tarea, siempre inconclusa y arriesgada, de hacer avanzar el conocimiento humano. A veces se nos olvida que nuestras ideas y conocimientos del planeta que habitamos, del universo que nos rodea y del cual formamos parte, nos fueron legados por un pequeño y reducido grupo de personas que se atrevieron a llegar donde nadie antes

había llegado. Aquella época, fascinante y romántica, está poblada de hombres excepcionales, capaces de arriesgar la vida por algo en apariencia tan poco razonable, y rentable, como llegar a un punto imaginado por el ser humano – exactamente igual en apariencia a los que le rodean– donde, en palabras del noruego Olav Bjaland, sólo se puede escuchar «cómo rechina el eje terrestre». Eran una clase de hombres rudos, curtidos en batallas y aventuras de resultado incierto, pero capaces de recitar a sus compañeros de aventuras poemas de Shakespeare y versos del *Ulises* de Tennyson, y estaban dispuestos a pagar el sacrificio que exigen estas grandes aventuras. Fueron esos tipos que tan bien definió Lionel Terray como «Conquistadores de lo inútil» y que hoy, casi con total certeza, me temo, no tendrían cabida en ningún consejo de administración de una gran empresa. Pertenecen a una estirpe ya desaparecida y que, sin embargo, algunos echamos de menos...

Hace tan sólo unos meses tuve la oportunidad de liderar una expedición a Georgia del Sur para seguir las huellas, literalmente, de Shackleton y sus dos compañeros. Algunos años antes habíamos logrado realizar su sueño frustrado, es decir, atravesar de punta a punta la Antártida gracias a un catamarán polar (diseñado y realizado por mi compañero Ramón Larramendi); en esa misma expedición también escalamos los montes Scott y Shackleton en la península antártica. Fueron los momentos más emotivos de aquella aventura, que no pretendía sino rendir homenaje a aquellos grandes hombres. Esta vez partimos hacia Georgia del Sur para rememorar la última parte de la increíble epopeya –los adjetivos esta vez no son en absoluto exagerados– vivida por Shackleton y sus hombres tratando de escapar de la cárcel helada en que se convirtió para ellos la Antártida.

Durante más de un mes nos pusimos en el pellejo de aquellos hombres desesperados, mal alimentados y debilitados pero dispuestos a todo por rescatar a sus compañeros aislados en isla Elefante. No era un vano intento de ponernos a su altura, sino de, como dejaron escrito, «luchar y comprender, nunca lo uno sin lo otro». El mundo ya ha cambiado y nuestros conocimientos y herramientas disminuyen la incertidumbre y los peligros. Cuando llegaron a la costa oeste de Georgia no tenían más opción que cruzar la isla, y para ello debieron internarse en una zona desconocida de glaciares, montañas y escarpaduras, antes de encontrar, por fin, las factorías balleneras donde pudieron pedir ayuda para rescatar a sus compañeros. Ernest Shackleton, Frank Worsley y Tom Crean tardaron 36 horas en lograrlo. A nosotros nos costó casi cuatro días, en medio de una ventisca feroz que nos rompió las tiendas y nos puso al límite de nuestra resistencia, en un lugar donde no es posible el rescate. Aunque es probable que en las mismas condiciones aquellos tres hombres no lo hubiesen logrado, estoy seguro de que lo hubieran intentado o perecido en el intento. Eran superiores a nosotros; su férrea voluntad y su capacidad de sufrimiento eran mayores que las nuestras. Por eso hacían más con menos. Sabían trabajar de forma natural en medio de la incertidumbre permanentemente; además

enfrentaban los problemas y la adversidad siendo «condenadamente optimistas», como demostraron hasta el final.

Terminamos la expedición en el pequeño cementerio marinerio de Grytviken, donde reposa el explorador polar que más he admirado. Porque seis años más tarde de aquella epopeya, Shackleton y algunos de sus amigos regresaron a Georgia. El mismo día que llegó le dio un ataque al corazón y fue enterrado en aquella pequeña isla donde las montañas parecen surgir del fondo del océano. En la parte trasera de la lápida hay una frase de Robert Browning elegida por sus compañeros, ya que era uno de esos poetas románticos queridos y admirados por todos ellos, que resume la vida de un tipo extraordinario; la misma que yo he perseguido: «Yo sostengo que un hombre debe luchar hasta el final por el precio en el que ha fijado su vida».

Alguien ha dicho que somos el único animal consciente de su mortalidad, y es esa consciencia la que da sentido y hace más brillante la luz de la vida. He tenido la fortuna de aprender de esa clase de personas que, como Shackleton, convierten la vida en una aventura maravillosa e irrepetible. Así que ahora abran la puerta y sumérjense en estas páginas llenas de paisajes, emociones, barcos, trineos y sentimientos. Y análisis, sugerencias y consejos interesantes y valiosos. Un libro para todos los públicos: aventureros, navegantes, curiosos, emprendedores, educadores y adolescentes. Descubran de la mano de Jesús Alcoba una expedición irrepetible en esos lugares donde, como dejó escrito el británico Apsley Cherry Garrard, «todo es bello, salvaje y libre; y la belleza es inconcebible, pues es infinita y atraviesa la eternidad». No se arrepentirán.

SEBASTIÁN ÁLVARO
(creador de «Al filo de lo imposible»)

SHACKLETON COMO INSPIRACIÓN PARA EL ÉXITO

Seguramente hay pocos personajes históricos que despierten tanto interés y admiración como Ernest Shackleton. Y pese a que lo que más destaca de él a primera vista es el ingenio que demostró convirtiendo un fracaso en un éxito durante la expedición *Endurance*, cuando nos acercamos a su biografía es evidente que esa habilidad, aunque resulte en sí misma impresionante, probablemente no era sino un ejemplo de un talento superior que podríamos definir, simple y llanamente, como la capacidad de conseguir casi todo lo que se proponía.

¿Quién no querría aprender de una persona así? Según uno de los miembros de su tripulación, solo el hecho de estar a su lado era en sí una experiencia. No en vano era uno de los exploradores antárticos con más fama internacional, como muestra el hecho de que tras el hundimiento del *Titanic* en abril de 1912 fue invitado a participar en la investigación oficial como experto en navegación a través de aguas heladas. Y además de ese indiscutible conocimiento sobre la exploración antártica, Shackleton poseía un don para el liderazgo, una rara habilidad para crear proyectos y financiarlos, y era un hombre culto, un gran comunicador y una persona dotada de una gran fortaleza física y mental. Si bien es un personaje al que se ha ubicado tradicionalmente en la literatura de aventuras o en la investigación sobre el liderazgo, es evidente que su poliédrica y rica personalidad puede servir de modelo para muchos aspectos más de nuestra vida. Por tanto, no solo los exploradores y los líderes pueden aprender de él.

Este libro está escrito bajo el convencimiento de que Shackleton se encuentra entre los personajes históricos cuya contribución individual como ejemplo para el desarrollo humano puede resultar más importante, y pretende servir de inspiración a todas las personas que afronten retos en la vida, o que simplemente quieran vivirla con intensidad y felicidad.

Cuando algunos años después de aquella expedición un entrevistador preguntó a uno de los miembros de la tripulación cómo habían sobrevivido donde muchos otros habrían fracasado, aquel hombre resumió en una única palabra lo que de otra manera hubiera implicado una compleja explicación:

«*Shackleton*».

NAVEGAR POR ESTE LIBRO

Esta obra se suma a la contemporánea corriente de investigación sobre el éxito, y se basa en estudios que profundizan en los motivos por los cuales hay personas que consiguen lo que se proponen mientras que otras se pasan la vida sin obtener resultados significativos en el logro de sus objetivos.

Uno de los primeros volúmenes sobre este tema, hoy ya un clásico, fue *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, de Stephen Covey, aunque quizá estaba más orientado a la productividad personal que al éxito. Probablemente fue Malcom Gladwell, con *Fuera de serie*, quien situó esta cuestión como una de las preocupaciones y objetos de investigación a nivel mundial. Otros libros muy conocidos sobre este tema son *The 8 Traits Successful People Have in Common*, de Richard. St. John, *Change Anything*, de Peterson y sus colaboradores, o *The Art of Doing*, de Sweeney y Gosfield. Existen incluso enfoques centrados en los niños que intentan averiguar cuáles son las habilidades esenciales que deberían aprender para desenvolverse en la vida. En esa dirección, además del ya clásico enfoque de las *Habilidades para la vida* de la Organización Mundial de la Salud, está el trabajo de Ellen Galinsky recogido en su libro *Mind in the Making*.

Conquista tu sueño, mi anterior libro, es también una reflexión en esta línea que recoge investigación reciente y de vanguardia para presentarla en el lenguaje ameno de la divulgación científica. Es un libro que pretende mucho más sugerir que concretar, y por ello, tras haberlo finalizado, me vi en la necesidad de detallar una serie de aspectos prácticos para que cualquier persona pudiera aplicarlos en su día a día.

Mi vida en la investigación me ha llevado a la conclusión de que hay ocho cualidades imprescindibles en el éxito personal. Y la mejor manera que he encontrado de ejemplificarlas es a través de una de las proezas más impactantes de todos los tiempos: la expedición *Endurance* de Ernest Shackleton, un explorador polar que se perdió con su tripulación en la Antártida y que, ante la atónita mirada del mundo entero, regresó un año y medio después con todos sus hombres sanos y salvos. A pesar de que se ha investigado esta expedición durante un siglo, aún seguimos sin saber a ciencia cierta cómo logró semejante hazaña.

La vivencia de esta aventura y la investigación de vanguardia sobre el éxito están por tanto recogidas en este libro con el propósito de ejemplificar las que, bajo mi punto de vista, son las ocho cualidades imprescindibles para el éxito. Cada una de ellas está desarrollada en un capítulo, según el siguiente orden:

- **Rumbo.** Todos los viajes comienzan por fijar una dirección. El rumbo que escogemos para nuestra vida está relacionado con el éxito.
- **Regeneración.** Cualquier viaje sufre altibajos e inconvenientes y es necesario dotarse de la capacidad para encajar los impactos de la vida. La resiliencia es esa habilidad.
- **Enfoque.** La conciencia plena implica estar en el momento presente, no perder de vista nuestros objetivos y concentrarnos en ellos.
- **Dureza.** Es la capacidad de soportar situaciones incómodas, y tiene que ver con el autocontrol y la fuerza de voluntad.
- **Constancia.** La perseverancia nos ayuda a lograr nuestras metas a largo plazo. Está basada en la práctica deliberada y en los hábitos, que son los pilotos automáticos de la conducta.
- **Energía.** La gestión de la vida necesita de cuatro fuentes de energía: mental, emocional, física y espiritual. No solo todas son necesarias, sino que también lo es un adecuado equilibrio entre ellas.
- **Mentalidad.** Nuestros estados emocionales dependen de nuestra visión del mundo, y el éxito depende en buena medida de esos estados emocionales.
- **Conexión.** Las personas que comparten la vida con nosotros son una clave imprescindible para el éxito.

Al comienzo del libro hay un resumen de la expedición junto con una breve cronología que pretende aportar una visión de conjunto de la que es probablemente la aventura polar más increíble de todos los tiempos.

A continuación, cada capítulo comienza narrando fragmentos de la expedición que ejemplifican cada una de las ocho habilidades, para luego desarrollar una perspectiva científica en la que también se entremezclan episodios de la misión.

Todos los capítulos concluyen con el apartado *Tras las huellas de Shackleton*, donde se proponen ejercicios prácticos que permiten aplicar a la vida cotidiana los distintos conceptos que se van desarrollando. Estos ejercicios, aunque forman parte o están inspirados en investigaciones de primera línea, se presentan aislados y, por tanto, al no formar parte de una intervención completa y estructurada, persiguen únicamente provocar un punto de reflexión o animar a la práctica de alguna habilidad, más que revelar rasgos de forma rotunda o producir un cambio definitivo en quien los lleve a cabo.

Los capítulos no están numerados, sino que están identificados por posiciones de la brújula: el primero es *Sur*, porque ese fue el rumbo inicial de la expedición *Endurance*, y el último es *Norte*, porque esa es la dirección que emprendieron tras el rescate.

LA EXPEDICIÓN *ENDURANCE*

Ernest Shackleton fue un explorador que realizó sus expediciones durante la llamada época heroica o dorada de la exploración polar (1895-1916), que fue marcada por dos grandes hitos: la discutida llegada al Polo Norte por Robert Peary en 1909 y la conquista del Polo Sur por Roald Amundsen en 1911. Debido a que estas dos grandes hazañas ya habían sido logradas, Shackleton, quien también había intentado sin éxito ser el primero en llegar al Polo Sur y había participado en dos expediciones previas, la *Discovery* y la *Nimrod*, diseñó la expedición *Endurance*¹, un viaje de exploración en el que pretendía cruzar la Antártida a pie, en un fabuloso recorrido de casi 3.000 kilómetros. En esta aventura al menos había tres objetivos que eran completamente nuevos: en primer lugar, sería la primera vez que se cruzase el continente de extremo a extremo. Por otro lado, la travesía se realizaría a pie (Amundsen había usado trineos). Y por último, más de 1.000 kilómetros se harían cruzando un territorio absolutamente desconocido (desde el mar de Weddell hasta el Polo), dado que las anteriores expediciones habían operado en el otro lado del continente.

Para llevar a cabo la expedición se equiparon dos barcos, cada uno con una tripulación de 28 hombres: el *Endurance*, que entraría por el mar de Weddell y desde el que se lanzaría la travesía, y el *Aurora*, que tenía encomendado entrar por el mar de Ross, al otro extremo del continente, para instalar depósitos de aprovisionamiento.

Para dar una idea de hasta qué punto se trataba de un desafío sin precedentes, ha de tenerse en cuenta que un viaje similar no se volvería a plantear hasta décadas después, cuando la expedición Fuchs-Hillary (1955-1958) se diseñó con el mismo objetivo, si bien se desplazaron en tractores modificados especialmente para la expedición y contaron con apoyo aéreo.

Tras aproximadamente un año de preparativos, Shackleton partió de Londres en el *Endurance* el 1 de agosto de 1914. Sin embargo, se detuvo debido al estallido de la Primera Guerra Mundial y puso a disposición del Almirantazgo su buque y su tripulación. La respuesta a su ofrecimiento fue un telegrama en el que se le ordenaba continuar, así que partió definitivamente de Plymouth rumbo a la Antártida el 8 de agosto.

Después de una breve parada en Buenos Aires, el 26 de octubre puso rumbo hacia Georgia del Sur, donde se detuvo para analizar la situación y aprovisionarse, y el 5 de diciembre de 1914 partió al fin hacia el mar de Weddell. La mayor preocupación de esta primera fase del viaje era la lucha contra la banquisa (enormes placas de

hielo flotantes), que ese año en particular se encontraba más al norte de lo habitual. Fue francamente difícil gobernar el *Endurance* para que se abriera paso, y finalmente la noche del 18 al 19 de enero de 1915 el barco quedó dramáticamente atrapado en el hielo. En el mes que siguió a ese incidente los marineros intentaron liberarlo dirigiéndolo hacia alguno de los canales que se abrieron, pero todos los intentos resultaron frustrantemente infructuosos.

Finalmente, el 24 de febrero el barco pasó a convertirse en una estación de invierno. Se cambió la rutina de los marineros, se acondicionaron espacios para la vida a bordo (en una serie de cubículos que llamaron *The Ritz*), se construyeron habitáculos para los perros sobre el hielo (a los que bautizaron como *dogloos*), y a partir de ese momento el trabajo consistió esencialmente en el entrenamiento de los equipos y el aprovisionamiento (carne y grasa de foca y pingüinos).

Ese periodo no estuvo exento de las imaginables dificultades que conllevan las bajas temperaturas (en torno a 30° bajo cero), la vida en la oscuridad (el sol desaparecería el 1 de mayo), y el hecho de que el barco no estaba en tierra firme, sino sobre un témpano de hielo que en mayo tan solo medía unos 20 kilómetros cuadrados, que estaba derivando debido a las corrientes marinas, y que en cualquier momento podía partirse, como de hecho ocurrió el 1 de agosto. Sin embargo, dando muestras de un espíritu de adaptación difícilmente superable, la tripulación consiguió sobrevivir en el hielo los nueve meses que duró esa etapa de la expedición, en la que el barco tuvo una deriva real de 2.000 kilómetros desde el punto en el que quedó atrapado.

El 27 de octubre, sin embargo, las cosas empeorarían considerablemente. En efecto, como en la peor de las pesadillas, las fuertes tensiones provocadas por el hielo que aprisionaba el *Endurance* acabaron por hacerlo pedazos, y se hundió semanas más tarde en las frías aguas de la Antártida, el 21 de noviembre de 1915, ante la impotente mirada de los marineros y de su capitán. Para entonces había transcurrido ya más de un año desde que partieran de Buenos Aires.

Se esperaba un aumento de las temperaturas y permanecer en el hielo dejaría de ser seguro, pues en cualquier momento una brecha se podría abrir engullendo a los hombres, o dejando espacio suficiente para que alguna orca les atacara, dado que estos animales no establecían diferencias entre las focas y los seres humanos. Por ello la única opción viable, aunque pareciera una tarea imposible, consistía en arrastrar los tres botes salvavidas del *Endurance* a través del hielo hasta encontrar mar abierto 500 kilómetros al norte. En ese momento quizá podrían tener una opción de sobrevivir alcanzando alguna de las islas circundantes. Y en esa empresa fueron afanándose haciendo modestos avances e instalando sucesivos campamentos (Dump Camp, Ocean Camp y finalmente Patience Camp), esperando la oportunidad de escapar del hielo. A las dificultades existentes se añadieron otras nuevas, como la limitación del peso de las pertenencias personales a solo un kilo por hombre, la

necesidad de sacrificar a los perros debido a la escasez de alimentos, además de la incertidumbre de no saber cuándo la placa de hielo se partiría bajo sus pies. Ha de tenerse en cuenta que, por ejemplo, Ocean Camp se situaba sobre un bloque de tan solo 2,5 kilómetros cuadrados, que sucesivamente se iría dividiendo en fragmentos más pequeños por efecto de la subida de las temperaturas.

Finalmente el 9 abril de 1916 Shackleton y su tripulación se lanzaron al agua en los tres pequeños botes de que disponían, para llevar a cabo una travesía de cinco días en los que las temperaturas alcanzaron 20° bajo cero, y en la que la lucha contra las tormentas de nieve no fue sencilla dado que los hombres estaban empapados y sufrían calambres y mareos, y algunos de ellos congelaciones.

Arribaron al fin en isla Elefante, la primera tierra firme que pisaban en casi un año y medio desde que salieran de Georgia del Sur. Esta feliz llegada fue rápidamente ensombrecida por el hecho de que el invierno antártico se acercaba, y carecían del equipo y las provisiones necesarias para afrontarlo. Por otro lado, era imposible que nadie les buscara en esa posición, así que era necesario movilizarse una vez más.

El plan, que visto ahora con la adecuada perspectiva histórica podría calificarse como una locura, consistía en que seis hombres se embarcarían en el *James Caird*, un bote de tan solo 6 metros de eslora, en una travesía desesperada de 1.300 kilómetros hasta Georgia del Sur.

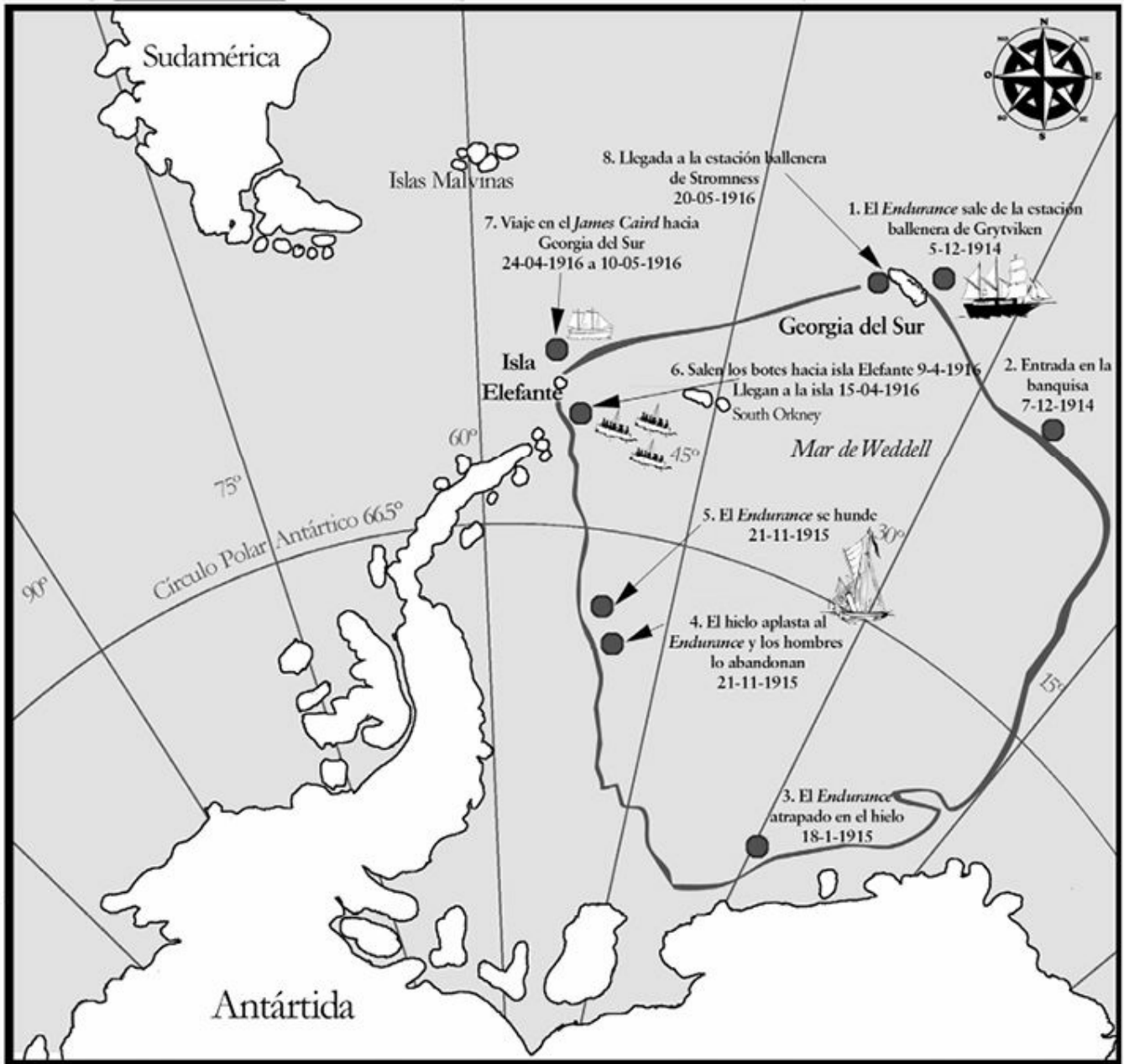
Si se tiene en cuenta que solo una mínima desviación de la ruta hubiera provocado que pasaran de largo sin ver la isla, y que deberían atravesar el Pasaje de Drake, quizá el mas peligroso del mundo, solo puede contemplarse el durísimo viaje de 17 días que aquellos hombres realizaron como una gesta irrepetible.

Desgraciadamente sin embargo, el lugar en el que arribaron, la bahía del Rey Haakon, era un lugar deshabitado que distaba más de 30 kilómetros de la zona civilizada. Un paisaje de montañas nevadas del que no había mapas. Y de nuevo, haciendo gala de una increíble capacidad para afrontar las dificultades, Shackleton, acompañado de dos de sus hombres, cruzaría la isla y llegaría por fin hasta la estación ballenera de Stromness. Aunque generalmente se tiende a identificar esa llegada con el final de la increíble odisea de Shackleton y el *Endurance*, en realidad ese momento triunfal, que tantos esfuerzos, sacrificios y privaciones implicó, fue únicamente el inicio de la segunda parte de la historia, que consistió en tres rescates consecutivos: el de los hombres que habían dejado al otro extremo de la isla, el de los 22 hombres que habían quedado en isla Elefante, y el de parte de la tripulación del *Aurora*, que también había sufrido toda suerte de penurias. Al fin, tras este último rescate, el 10 de enero de 1917, nada menos que dos años y medio después de que todo empezara, la aventura de Shackleton llegó a su final.

[1](#). Aunque el nombre oficial fue Expedición Imperial Transantártica, hoy día es ampliamente conocida como expedición *Endurance*.

CRONOLOGÍA DE LA MISIÓN

Suceso	Fecha	Días
El Endurance sale de Inglaterra	1 de agosto de 1914	–
El Endurance zarpa de Georgia del Sur	5 de diciembre de 1914	126
El Endurance es atrapado por el hielo	18 de enero de 1915	170
El hielo aplasta al Endurance	27 de octubre de 1915	452
El Endurance se hunde	21 de noviembre de 1915	477
Salen los botes para isla Elefante	9 de abril de 1916	617
El James Caird parte hacia Georgia del Sur	24 de abril de 1916	632
Shackleton, Worsley y Crean llegan a Stromness	20 de mayo de 1916	658
La tripulación es rescatada en isla Elefante	30 de agosto de 1916	760



Mapa de la trayectoria del Endurance (1914-1916).²

². Ilustración de Pedro Alcoba González.

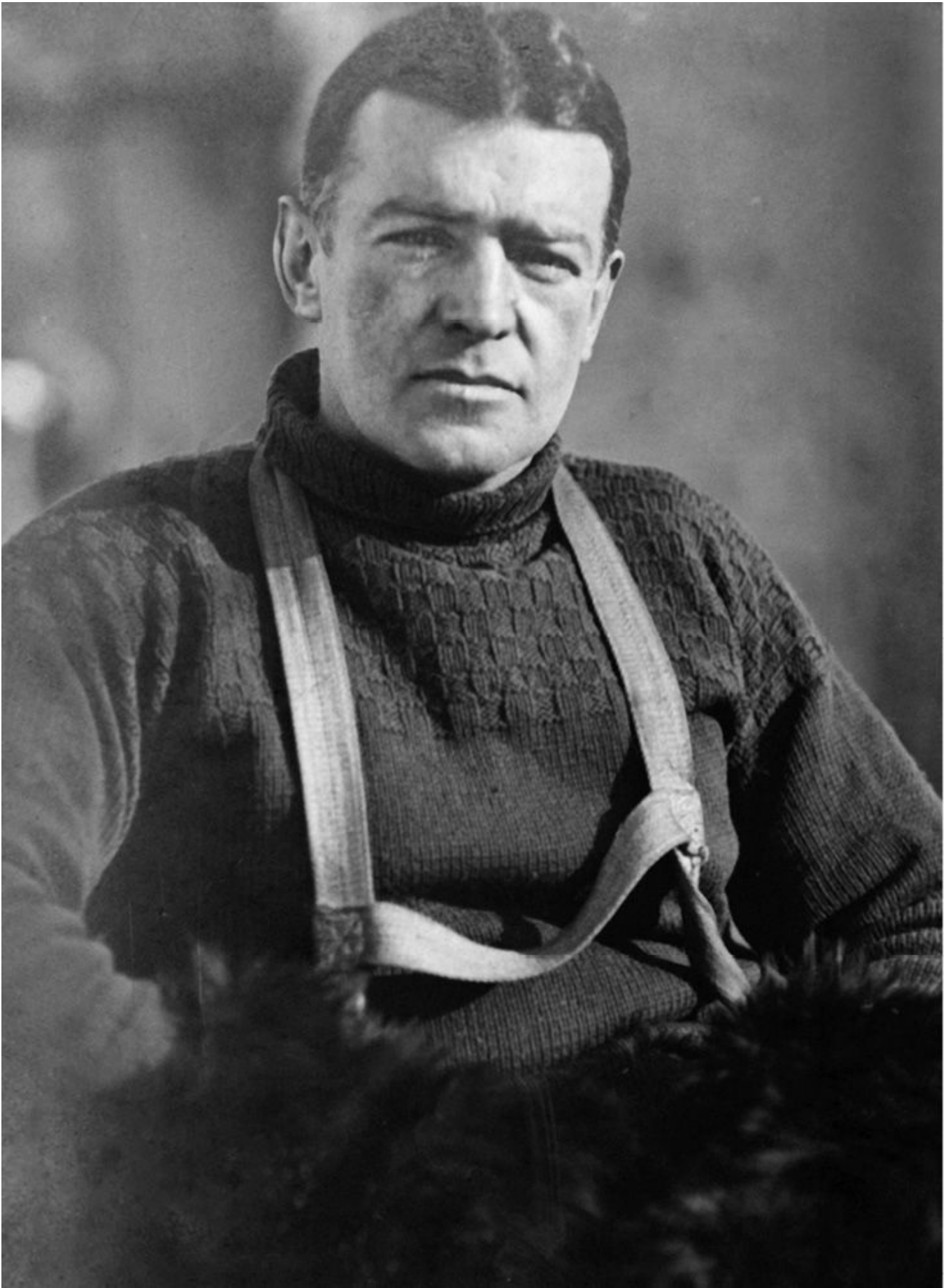


SUR: RUMBO

*La victoria espera a quien tiene todo en orden,
la gente lo llama suerte.
La derrota es segura para quien ha descuidado tomar
las precauciones necesarias.
A esto se le suele llamar mala suerte.*

ROALD AMUNDSEN

S



© imagen: Getty Images / Hulton Collection.

Cuando entramos en contacto con cualquier persona que haya cumplido sus objetivos en la vida, algo que todos quisiéramos, nos preguntamos qué fue lo que le ayudó a lograrlo. En el caso de aquellos personajes cuyo éxito les ha hecho sobrevivir a su tiempo para formar parte de la historia, como es el caso de Shackleton, lo primero que notamos es que todo parece encajar. Da la impresión de que muchas de estas personas han vivido su vida intencionalmente, apilando unos logros sobre los anteriores siguiendo una línea siempre recta, de manera que al final consiguen conquistar sus sueños. Shackleton es un ejemplo claro de este tipo de triunfadores, porque es evidente que una de las claves de su éxito fue que navegaba por la vida, nunca mejor dicho, con un rumbo claro.

UN VIKINGO CON CORAZÓN DE MADRE

Nada parecía presagiar que Shackleton acabaría encontrando su proyecto vital navegando hacia la Antártida. Primero, porque es un lugar francamente alejado de su Irlanda natal, y además porque el condado de Kildare, donde nació en 1874, es una tierra sin salida al mar.

Pero sí es posible encontrar en su biografía el rastro de los elementos que configuraron su personalidad. La ciencia y la cultura formaron parte de su niñez, puesto que era hijo de médico y desde muy temprano desarrolló un interés por la literatura. Muestra de ambas cosas es que en su camarote, además de libros de navegación, se podían encontrar obras de autores tan variados como Shakespeare o Darwin. Estas claves posiblemente le ayudaron a ser una persona de miras amplias, capaz de tejer proyectos de gran envergadura.

Era el segundo de diez hermanos, ocho de los cuales eran mujeres. Quizá de aquí surgió su sensibilidad para el trato humano, cualidad que nadie imagina habitual en los rudos marineros de hace más de un siglo. Sin embargo, esa característica fue definitiva en su concepción del liderazgo, y la historia le ha dado la razón al reconocer que competencias como la empatía son imprescindibles en la dirección de personas.

La educación que recibió estuvo marcada por valores como la entrega y la fortaleza. La doctrina que respiraba su hogar, de inspiración cuáquera, estaba basada en la templanza, la moderación y la sobriedad. Por otro lado, el lema de su familia, que le inspiró el nombre del buque que le llevaría a su misión más significativa en la Antártida, era «*By Endurance We Conquer*»³. Y el de su Kildare natal parecía completar esa idea: «*Spirit and Courage*»⁴.

Sus primeros pasos en la escuela fueron más bien modestos, y sus profesores habitualmente manifestaban que su rendimiento podría ser mucho mejor del que era. Esa fue la tónica dominante hasta que a los quince años anunció que su sueño era abandonar su hogar para hacerse a la mar. Y como casi siempre ocurriría muchas veces después en su vida, fue fiel a ese objetivo que se había fijado, no solo rindiendo mucho más en la escuela hasta situarse entre los mejores de su grupo, sino soportando con valentía y determinación la dureza de los cuatro años en el mar que constituyeron su primera fase de aprendizaje como marino. El trabajo duro, los accidentes frecuentes, los enfrentamientos entre los miembros de la tripulación y las enfermedades le provocaron una casi constante infelicidad y nostalgia de su hogar durante esa etapa de su vida. Sin embargo, superó todas las dificultades y ascendió rápidamente: a los veinticuatro años obtuvo el título de capitán, con el que podía

gobernar cualquier barco de la marina mercante.

En algún punto en ese camino que le llevó a hacerse un hombre de mar, el individuo más o menos común o indefinido que había sido en los primeros momentos de su vida se transmutó en un personaje único, dotado de una serie de conocimientos en varios terrenos: Shackleton era un marinero altamente cualificado, pero también era un especialista en la exploración antártica. Por otro lado, también era un comunicador experimentado, como muestra el hecho de que, en parte, vivía de sus conferencias y libros. Se ha escrito mucho también sobre sus cualidades como líder, que han inspirado tanto líneas de estudio significativas como programas de formación. Era también un hábil emprendedor, como demostró al ser capaz de financiar todas sus expediciones consiguiendo fondos privados. Cuando estudiamos su biografía estamos acostumbrados a ver todas estas cualidades reunidas en un mismo personaje, pero en realidad pertenecen a áreas diferentes, en ocasiones muy alejadas una de otra. Sin embargo, todas ellas contribuían a dar forma al legendario explorador, al increíble aventurero que conmocionó al mundo cuando imaginó la fabulosa hazaña que se proponía con la expedición *Endurance*: nada menos que cruzar la Antártida a pie, en un imposible viaje de casi 3.000 kilómetros.

Margot Morrell, una de las especialistas más reconocidas a nivel mundial sobre el explorador antártico, sugiere en su libro que Shackleton deliberadamente construyó un personaje público a partir de dichas cualidades, mientras al tiempo conservaba su yo más personal alejado de la vida social⁵. Ese hecho en sí mismo es una muestra de la claridad de sus objetivos y del talento que mostró al ser capaz de desarrollar todas ellas y de integrarlas dinámicamente para ponerlas al servicio de lo que para él era su misión en la vida.

Existen muchos ejemplos de esa capacidad. Quizá uno de los menos conocidos aunque sin embargo más claros está en una de las misiones que realizó antes de dedicarse a explorar la Antártida, cuando sirvió a bordo del *Tintagel Castle*, un barco que llevaba tropas a Sudáfrica durante la guerra de los Boers. Cualquier persona simplemente se hubiera ceñido a la misión, pero a Shackleton se le ocurrió escribir un libro sobre ella. Aún más: para asegurarse el éxito de la publicación, escribió a Rudyard Kipling para pedirle que escribiera un poema introductorio. Sin embargo, lo que realmente muestra el talento de Shackleton es que cuando el libro se publicó reservó un ejemplar especialmente para la reina⁶. De esta manera convirtió en gesta memorable lo que probablemente era una misión más dentro de muchas otras.

Podríamos decir que hay dos rasgos importantes que contribuyeron a hacer de Shackleton una persona de éxito. El primero de ellos era que sus objetivos y planes siempre eran amplios y significativos, lo suficiente como para dar sentido a su vida y mantenerla en tensión dinámica hasta que los materializaba. De hecho, uno de los

aspectos que llama la atención al leer el relato de la expedición *Endurance* en su libro *Sur*, es que la primera mención clara que hace de un objetivo cumplido tiene lugar en mayo de 1916, cuando, después de haber pasado por todas las penurias imaginables, consigue al fin alcanzar la estación ballenera de Stromness. En ese momento habla de la «satisfacción total que llega con la tarea cumplida»⁷. Pero esa satisfacción suponía haber logrado una gesta que está al alcance de muy pocos. Ni sus objetivos fueron nunca modestos ni se contentaba con logros parciales o aproximaciones incompletas. Para Shackleton probablemente el éxito solo llegaba cuando se había completado un gran objetivo hasta sus últimas consecuencias. Porque lo cierto es que a pesar de que en ese momento del relato se congratula de haber logrado algo importante, no descansaría ahí, sino que continuaría con la misión enlazando tres rescates consecutivos hasta que toda la tripulación del *Endurance* estuvo a salvo.

Su visión de la vida implicaba llevar a cabo grandes esfuerzos para obtener grandes resultados. Ese pensamiento, que expresó en un momento de su vida utilizando las palabras de un verso de Browning⁸, hoy es el epitafio de la tumba que contiene sus restos mortales en la isla de Georgia del Sur: «Sostengo que un hombre debe luchar hasta el límite por aquello que se ha propuesto en la vida».

El otro rasgo importante en cuanto a su éxito es la capacidad de haber alineado todos sus esfuerzos en la consecución de sus metas, y haberse dedicado a ellos en cuerpo y alma perseverando con firmeza hasta lograrlos. Pese a que inicialmente da la impresión de que su objetivo era el Polo Sur, hay una constante en todas sus expediciones que quizá estaba por encima de ese desafío; posiblemente la necesidad de plantear y conseguir retos inalcanzables, bordeando la fina línea que en aquellas expediciones separaba la vida de la muerte; o tal vez la inquietud por hacer grandes descubrimientos y poner el pie donde jamás ser humano alguno había estado; o acaso el deseo de contar historias increíbles a las personas que acudían a sus conferencias y ver en sus rostros el entusiasmo, la preocupación o la admiración. Estudiando su biografía se pueden descubrir las metas que se fue marcando a lo largo de su vida, pero no lo que en el fondo le daba sentido. Fuera como fuere, una de las claves de su éxito consistió en que todas las cualidades que fue adquiriendo en las primeras fases de su vida profesional fueron puestas a toda hora y sin descanso al servicio de una serie de objetivos que marcaban un rumbo: el rumbo a la aventura, a lo incierto y lo extremadamente peligroso, a la exploración de tierras desconocidas, al hielo y a las noches infinitas. El rumbo al Sur.

3. «Por la resistencia venceremos».

4. «Espíritu y coraje».

- [5.](#) Morrell, M. & Capparell, S. (2001), pág. 26.
- [6.](#) Morrell, M. & Capparell, S. (2001), pág. 25.
- [7.](#) Shackleton, E. (2012), pág. 331.
- [8.](#) Huntford, R. (2012), pág. 22.

LO QUE DICE LA CIENCIA SOBRE LOS OBJETIVOS

Nuestras preguntas sobre la vida son tan antiguas como nuestra conciencia adulta y, para la raza humana, tan ancestrales como su propia historia. Las reconocemos como cuestiones importantes, íntimas, y a veces incluso inquietantes: quiénes somos, qué es la vida, qué queremos hacer en ella o hacia dónde conduce vivir. Pese a que las preguntas son invariablemente las mismas a lo largo de nuestra biografía, las respuestas son cambiantes entre la adolescencia y la vejez, oscilando entre la turbulencia de las primeras etapas y la serenidad de quien ha hecho las paces con la vida de las últimas. Pero en el fondo de todas nuestras preguntas y respuestas palpita siempre un denominador común, y es el afán de ser lo que deseamos.

Lo hayamos hecho explícito o no, todos hemos ido definiendo con el paso del tiempo una forma de ser ideal con la que soñamos y que nos gustaría alcanzar. Ese yo ideal tiene muchas vertientes, y la primera de ellas es poder tener una serie de características que amamos en nosotros mismos o en quienes nos rodean. A unos les gustaría ser alegres y vitales, a otros reflexivos y serenos, hay quien desearía ser más cariñoso, y también quien se sentiría mejor si tuviera más fuerza de voluntad. Y no solo se trata de rasgos de personalidad, sino que aquí están también otros tipos de características con las que soñamos: estar más delgados, hablar idiomas, hacer ejercicio regular o leer más. Estos rasgos en conjunto no suelen ser muchos, pero nos empeñamos en conseguirlos durante toda nuestra vida, y en la mayoría de los casos esa persecución no tiene un éxito rotundo.

Otra de las peculiaridades de nuestro ser soñado es que no posee los defectos que no nos gustan ni en nosotros mismos ni en los demás. Y de nuevo figuran aquí rasgos de los que nos gustaría desprendernos, como la inseguridad o la envidia, el mal humor o la preocupación excesiva, y también características más concretas, como el hábito de fumar o de beber en exceso, o la tendencia a gastar demasiado.

Todos estos rasgos dan forma a un tipo de persona que es la que nos gustaría ser. Y aunque es posible que nunca lo hayamos pensado de esta manera, es decir, que no tengamos una descripción exacta y completa de nuestro yo ideal, es un hecho cierto que a lo largo de nuestra vida hemos ido pensando en esas características. Tal vez de forma esporádica y desordenada, pero ciertamente recurrente. Quizá porque presentimos que lográndolas llegaremos a ser verdaderamente nosotros mismos. Por eso, al comparar lo que somos con la persona que soñamos, una cuestión que surge es cuál es nuestra verdadera identidad. Si en realidad somos como nos vemos ahora, o bien nuestra esencia está en lo que soñamos ser. Una manera rápida de resolver esta pregunta es decir simplemente que somos ambas cosas: nuestro yo actual y

nuestro yo soñado. Sin embargo, es mucho más productivo pensar que nuestra verdadera identidad está en la persona que intentamos ser. Y ello no solo porque es la que nos invita al cambio personal y por tanto a ser mejores según nuestros valores, sino simplemente porque es la que nos hace más felices. Desde esta perspectiva la gran paradoja de nuestra existencia, aunque también lo que la hace bella y apasionante, es que llegar a ser quien en el fondo somos es un viaje que dura toda la vida.

Shackleton tuvo el presentimiento, cuando era muy joven, de que su vida se realizaría lejos de su casa, haciéndose a la mar. Pero el hecho que definiría su rumbo vital ocurrió un poco más adelante, a la edad de veintidós años, y fue un sueño que tuvo mientras navegaba desde Nueva York a Gibraltar. Según él mismo relata, fue un sueño simple, en el que se vio en la cubierta del barco mirando hacia el Norte: «Me pareció prometerme a mí mismo que algún día viajaría a la región de hielo y nieve, y continuaría hasta llegar a uno de los polos de la tierra, el extremo del eje sobre el que esta gran esfera redonda gira»⁹.

Desde luego fue un sueño misterioso, pero si lo pensamos bien, el motivo por el que esos rasgos deseados están ahí, flotando frente a nosotros durante toda la vida, no es menos misterioso. Da la sensación de que no solo el ser humano es la única criatura que nace sin saber andar, sino que también es una excepción en cuanto a su madurez, puesto que se pasa la vida en un constante desarrollo. Cualquier otro animal más básico, como un ave o un felino, se pone en pie a los pocos minutos de haber nacido, y tras un breve periodo de crecimiento, se convierte en un adulto completo a todos los efectos. Sin embargo el ser humano, a diferencia de otras especies, siempre puede mejorar. Nuestra vida es una sucesión de oportunidades para crecer y desarrollarnos: para llegar a ser lo que soñamos ser.

Por otro lado, también es curioso que para cada persona los rasgos deseados sean tan diferentes: hay quien encuentra que su vida sería mucho mejor si tuviera más amigos, mientras que otros lo que buscan es ser más independientes. Para muchos el crecimiento emocional es una clave importante, pero para otras personas lo auténticamente necesario es frenar la velocidad con la que viven su día a día. Hay quien se encuentra incompleto porque no puede dedicar el tiempo que le gustaría a la lectura, pero para otras personas lo realmente apasionante sería aprender a bailar. Todas estas manifestaciones son ejemplos de la infinita riqueza del ser humano, pero por encima de eso son muestras de lo diferente que es el sentido de la vida para cada uno. Nuestro cerebro es un órgano que necesita construir sentido, porque a partir de él puede predecir los acontecimientos y de esta manera garantizar nuestra supervivencia. Pero cada persona ha tenido una biografía diferente, a lo largo de la cual ha encontrado respuestas a algunas preguntas, aunque no a otras. Y, de la misma manera, ha logrado construir áreas de su personalidad, mientras que otras

permanecen aún sin elaborar. Y tanto nuestras preguntas sin respuesta como lo que presentimos que nos falta para completar nuestro yo ideal son una consecuencia de la búsqueda de sentido en cada uno de nosotros.

La necesidad de sentido en nuestras vidas es el punto de arranque de cualquier camino hacia nosotros mismos. Primero porque, aunque queramos, no podremos nunca callar la voz interior que nos llama a construir nuestro yo soñado, pero fundamentalmente porque al ir consiguiéndolo paulatinamente nuestra vida será más completa, ya que será una vida dotada de sentido. Por eso una de las claves indiscutibles del desarrollo personal es prestar atención a esos rasgos que deseamos tener. Definirlos, ordenarlos y luchar por ellos. En definitiva, descubrir la persona que queremos ser, que en el fondo es también la que en realidad somos.

El reconocimiento de lo que en el fondo deseamos ser y la lucha por conseguirlo no es ni evidente ni sencillo. Incluso una personalidad como la de Shackleton que, vista en la distancia, aparece tan definida y certera, fue consecuencia de constantes esfuerzos por ser fiel a sí mismo y a lo que de verdad tenía sentido para él. De hecho, pese a que probó suerte con otras actividades, al final su brújula interior siempre le acababa orientando al tipo de aventura de la que se sentía capaz: «Soy únicamente bueno como explorador, nada más»¹⁰, escribió.

Visto desde la perspectiva adecuada, no deja de ser sorprendente lo que observamos al pensar sobre cuáles son las fuerzas que gobiernan nuestra existencia. Por múltiples motivos nuestra existencia se ha vuelto tan compleja que a duras penas tenemos momentos para reflexionar sobre cuál es el rumbo que seguimos en la vida, y mucho menos para elaborar planes concretos sobre ello. A menudo lo que hacemos es simplemente, o nada menos, luchar por mantenernos a flote en la vasta maraña de influencias que recibimos del exterior.

Nuestra vida discurre, en primer lugar, por la avenida que significa la perspectiva sociocultural en la que se inserta nuestra familia, de la que hemos recibido una visión particular de la vida. Poco hemos podido nosotros salirnos de ese rumbo, más allá de haber elaborado o reelaborado algunos de los significados que hemos recibido. Sin embargo, no hay más que observar a otra familia, siquiera cercana, para descubrir que los puntos de vista sobre la vida que sostiene la nuestra no son ni mucho menos los únicos. Y esto se podría aplicar de igual manera a la región, país y continente en el que hemos nacido y crecido. En otras palabras, cuando nacemos y crecemos lo hacemos ya condicionados por una serie de visiones sobre la vida que incorporamos directamente, sin apenas cuestionárnoslas.

En segundo lugar, cuando alcanzamos la juventud y ya estamos en disposición de hacer de nosotros mismos lo que queremos a partir de lo que otros ya han hecho de nosotros, nos encontramos con dos retos de envergadura formidable que hemos de superar y cuya resolución nos lleva casi la mitad de la vida, como son nuestro

desempeño profesional, del que depende nuestro sustento y el desarrollo de nuestra vocación y, al menos en la mayoría de los casos, la creación de un núcleo familiar. Y así es como el siguiente tramo de nuestra existencia se desarrolla entre esos dos polos, ocupados por la salud y el crecimiento de nuestros hijos, por lo que dicen nuestras cuentas a finales de mes, por las complejidades del día a día en la organización en la que trabajamos, y por un sinfín de cosas más que apenas nos dejan tiempo para pensar en hacia dónde nos dirigimos.

Muchas personas descubren con la crisis de la mediana edad que hacia los cuarenta años se encuentran en un punto del camino en el que no saben si quieren estar. Y entonces por primera vez surge la necesidad de pensar sobre uno mismo, sobre la vida en sí, y sobre lo que en el fondo quieren hacer o ser.

Visto así, da la sensación de que deberíamos invertir más tiempo y esfuerzo en intentar gobernar nuestra nave, y pensar más a menudo sobre nosotros mismos y nuestra vida, sobre esas preguntas sin respuesta que son los deseos que tenemos de ser nuestra mejor versión. En definitiva, sobre el rumbo que queremos seguir a lo largo de nuestra vida.

La biografía de Shackleton nos muestra constantemente la idea de que fue una persona con un rumbo claro que luchó por mantener durante toda su vida. Pero para los que no poseemos esa claridad o esa determinación existen al menos tres cuestiones sobre las que podemos reflexionar en la tarea de definir nuestro rumbo en la vida: la estrategia vital, la capacidad de adaptación a los cambios y, por supuesto, pasar del pensamiento a la acción.

La estrategia vital y la singularidad de uno mismo

Shackleton era una persona que había trazado un rumbo claro para sí mismo; al menos eso parece desprenderse del análisis de su vida. Quienes observamos su biografía desde la distancia la vemos como si fuera el guion de una película en la que él es el protagonista. Vemos a un explorador valiente, inteligente y fuerte, capaz de sobrevivir en las circunstancias más extremas. Ese protagonista posee una identidad muy definida y se relaciona de manera solvente con el resto de elementos del guion, ya sean personas, circunstancias u objetos. En definitiva, si la vida de Shackleton fuera una película, sería una buena película.

La pregunta que nos podemos hacer cada uno de nosotros es si también poseemos una identidad igualmente sólida y si todo lo que nos rodea en nuestra vida encaja perfectamente, como si fuera un puzzle. O si por el contrario nuestra identidad es indefinida, confusa o variable, o bien si hay elementos que no son homogéneos respecto al resto de nuestra vida. Lo importante aquí no es si poseemos una personalidad importante o mejor que la de otras personas (si es que realmente se

puede establecer esa comparación), sino si podemos relatarnos a nosotros mismos y a los demás de una manera estructurada y redonda quiénes somos, y si podemos también explicar cómo encajan en nuestra personalidad el resto de elementos de nuestra vida. Por ejemplo, podríamos decir que Shackleton era un explorador especializado en la exploración polar, y que debido a ello poseía el título de capitán, conocimientos profundos sobre la Antártida y la supervivencia en circunstancias extremas, y era fuerte, perseverante y optimista.

Pensemos ahora en cada uno de nosotros. ¿Tenemos una definición clara de nosotros mismos y de las piezas que componen nuestra vida? ¿O por el contrario después de decir que somos ingenieros, madres o estudiantes ya no sabemos continuar? ¿Nos ocurre, por ejemplo, que pensamos de nosotros mismos que somos personas deportistas pero hace años que no practicamos ningún deporte? ¿O bien que somos personas cultas pero pasamos horas y horas viendo programas insustanciales en la televisión? ¿O resulta que siempre hemos querido viajar a Nueva York porque lo identificamos con lo cosmopolita pero llevamos años poniéndonos excusas para no ir y pasando las vacaciones en destinos de sol y playa? En definitiva: ¿cómo es nuestro personaje y la película en la que vive? Hay personas que viven en odiseas y otros en telenovelas; hay quien es protagonista de una tragicomedia y también quien vive en una película de humor. Hay actores de dramas y de comedias románticas, de superproducciones y de series de televisión de bajo presupuesto. Y por supuesto también actores secundarios y quien, lamentablemente, se siente una pieza de *atrezzo*.

La cuestión de los guiones vitales es mucho más importante de lo que pensamos. En *Redirect*¹¹, un sorprendente libro que atesora una prometedora teoría sobre el cambio personal, Timothy Wilson explica lo importante que es para el ser humano la forma de describir su existencia. La forma que tenemos de contar lo que es la vida, lo que significa y para qué sirve, y sobre todo nuestro papel en ella, determina en gran medida la forma en la que la vivimos. De esta manera, cuando por ejemplo nos ocurre un acontecimiento adverso, nuestra capacidad para salir de él está directamente relacionada con nuestra capacidad para explicarlo, para darle un sentido dentro de nuestra vida. Aquellas vivencias para las que no tenemos explicación reverberan constantemente en nuestra cabeza y en nuestro corazón mientras las revivimos constantemente, como si nos volvieran a ocurrir.

Wilson explica que la felicidad está ligada a tres aspectos de la vida del ser humano. En primer lugar, la capacidad de construir sentido en la vida, es decir, de poseer respuestas a las preguntas básicas sobre nuestra existencia y sobre nuestro lugar en el mundo, de forma que podamos explicar lo que nos ocurre, sobre todo en las circunstancias adversas. En segundo lugar, el optimismo que aporta la esperanza ante la vida, no visto como una sonrisa perenne y vacía, sino la clase de optimismo

que nos ayuda a situarnos ante la vida y enfrentarnos a ella. Y en tercer lugar, la existencia de un propósito en nuestra vida, una meta que nos ayude a situarnos como protagonistas que definen sus objetivos y luchan por ellos. Si la felicidad depende del sentido, la esperanza y el propósito, es claro que está íntimamente ligada a la forma que tenemos de narrar nuestra vida, a nuestro guion vital. Por eso es importante conocerlo, saber cómo explicamos nuestra existencia y, sobre todo, nuestro papel en ella.

Es muy posible que nunca hayamos reflexionado sobre nuestro guion vital, sobre qué tipo de película queremos protagonizar. Y es igualmente posible que no sepamos ni por dónde empezar. Desafortunadamente, no tenemos a menudo la oportunidad de reflexionar sobre estas cuestiones, y por eso no tenemos práctica. La mayoría de nosotros simplemente seguimos un guion estándar preestablecido: el que nos lleva de unos estudios a otros hasta que comenzamos nuestra vida profesional, formamos una familia o bien encadenamos series más o menos amplias de encuentros y desencuentros afectivos y, en fin, experimentamos al fin el declive de la vejez con todas sus significativas vivencias. Y en ese camino vamos aceptando, a veces más y a veces menos, las propuestas que nos hace la sociedad en la que vivimos, concentrándonos casi todos en los mismos puntos: comprar una casa y un coche, vacacionar siempre que podemos escogiendo de una serie de propuestas en realidad bastante reducidas, ver los programas de televisión que sigue la mayoría y escoger nuestras lecturas de la estantería de libros más vendidos del momento. Y esto es más cierto conforme la presión a la uniformidad es mayor debido al efecto combinado de la industrialización y la globalización. Así que sentir que vivimos una vida estándar es mucho más frecuente de lo que parece.

Sin embargo, a lo largo de la historia ha habido infinidad de hombres y mujeres que, como Shackleton, han mostrado sin ningún género de dudas que es posible imaginar vidas diferentes que se salgan del guion establecido. ¿Por dónde empezar entonces? Hay al menos dos fuentes de inspiración sobre las que resulta francamente interesante reflexionar. La primera de ellas consiste en toda esa serie de cabos sueltos que seguramente hay en nuestra vida y que, si aclaráramos, lograríamos una mejor versión de nosotros mismos. Habitualmente toman la forma de propósitos de Año Nuevo o de objetivos que nos formulamos tras un periodo largo de vacaciones. Pese a que normalmente no suelen ser muchos, en la mayoría de los casos no hemos logrado avanzar en ellos sustantivamente a lo largo de nuestra vida. Quizá entre los más populares están aprender idiomas, perder peso, dejar de fumar, hacer deporte, ahorrar, organizarse mejor, trabajar menos o pasar más tiempo con nuestros seres queridos. Pensémoslo bien: todos esos propósitos nos están diciendo algo muy claro o, mejor dicho, están marcando un rumbo. Si han estado con nosotros durante largo tiempo es porque poseemos una imagen de nosotros mismos que valoramos más que la que tenemos ahora. Por tanto pensar en esos deseos con seriedad y hacer de ellos

objetivos relevantes con los que poder trabajar es sin duda una de las claves del éxito. Una vez que los hayamos logrado, e incluso si aún no hemos llegado a ellos pero estamos en camino, nos sentiremos más cerca del objetivo, y eso nos contagiará una importante satisfacción.

La otra fuente de inspiración para encontrar un rumbo vital es acaso más profunda. Daniel Pink escribió hace algún tiempo un libro que invita a reflexionar sobre la importancia de lo que auténticamente nos motiva¹². Esa fuerza a menudo imparable no es el resultado de las necesidades que tenemos como animales que somos, ni está en las recompensas que vienen del exterior, sino en el interior de nosotros mismos, en forma de deseos o aspiraciones que, en general, también nos han acompañado toda la vida. En esos proyectos, aficiones o tareas que realizamos apenas sin esfuerzo porque adoramos implicarnos en ellas. En esas actividades que pueden mantenernos entretenidos, concentrados y a veces absortos durante horas. En lo que amamos con profundidad, en aquellas labores que haríamos aunque nadie nos recompensara por ellas. En definitiva, en lo que da sentido a nuestra vida y nos hace realizarnos como personas. Todos tenemos ese tipo de aspiraciones, y da igual si son grandes o pequeñas, si tienen que ver con salvar al mundo de las enfermedades o con el cultivo de flores de bulbo. Para cada uno de nosotros el sentido de la vida tiene que ver con una serie de claves que están relacionadas con nuestra forma de entender la existencia humana y con nuestra biografía previa.

Habitualmente esos deseos han quedado sepultados por nuestro día a día, por el guion prediseñado que a todos se nos propone en cualquier tipo de sociedad. En el caso de Shackleton, este plan preestablecido existía también, pues su padre quería que siguiera sus pasos como médico. Sin embargo él tenía otros planes para sí mismo, y hoy somos capaces de ver que una de las claves de su éxito fue seguir sus propias intuiciones en lugar del rumbo que su padre había imaginado para él.

Cuando era apenas un niño Shackleton sintió que su vida estaba en el mar. Si somos capaces de volver a nuestra niñez, encontraremos fácilmente que todos teníamos sueños que queríamos cumplir en forma de profesiones cuando llegáramos a la etapa adulta. Queríamos ser médicos, astronautas, futbolistas, cantantes, arquitectos, maestros o exploradores. Y no es que se trate de volver a aquellas aspiraciones infantiles y darles forma, primero porque fueron acuñadas cuando aún no comprendíamos las reglas básicas que gobiernan el mundo, y segundo porque puede que muchos hayamos conseguido dedicarnos a la profesión que soñamos. Se trata más bien de reconocer que a día de hoy seguimos teniendo inquietudes interiores que nos llaman a realizar nuestros sueños y a darles la importancia que tienen, porque con toda probabilidad el sentido que le damos a la vida está implicado en ellos, y con él nuestra misma identidad.

La lucha por las pasiones que en el fondo mueven a cada persona es en ocasiones

difícil. En primer lugar porque la presión hacia la uniformidad social es ciertamente notable. Cualquier sistema es más eficiente y rentable si tiende a replicar las mismas rutinas en lugar de tener que adaptarse a demandas diferentes a cada ciclo. Y así es que tanto las administraciones como las empresas tienden a establecer productos y procesos uniformes para grandes masas de población. Es tan difícil comprar una toalla de playa en invierno como pretender educar a un hijo fuera del sistema escolar. Para los modernos sistemas de gestión social, cualquier excepción es difícil de gestionar, ya se trate de un vehículo que tiene un comportamiento anómalo no previsto en el test diagnóstico como de una enfermedad rara cuyo tratamiento está fuera de lo estándar. Un ejemplo claro de este fenómeno es la industria de la televisión, que ha convertido en su razón de ser el generar altos índices de audiencia. Para conseguir esto el esfuerzo se vuelca en crear programas que gusten a todos, y por ese motivo cada vez más personas escogen sus programas favoritos entre una lista cada vez más corta.

El segundo motivo por el que buscar nuestros propios objetivos y ser fieles a ellos es complicado se debe a que en cada sociedad existe una suerte de guion predefinido que corresponde a las expectativas que la comunidad tiene sobre el individuo. Planes como adquirir una casa, formar una familia, tener un trabajo estable o cursar estudios superiores se sitúan hoy día como aspiraciones de una parte significativa de la sociedad, mientras que planteamientos como formar comunas o vivir de la caridad resultan extravagantes y en consecuencia la mayoría los ignora sistemáticamente. Buscar lo que en el fondo nos motiva y luchar por ello puede desembocar en ser distintos, y mantener esa diferencia puede ser difícil, sin lugar a dudas, pero proporciona la inmensa satisfacción de saber que somos nosotros mismos.

En el caso de Shackleton esa lucha por seguir su propio rumbo era más que evidente, no solo por el tipo de vida que llevaba, sino también por el tipo de persona que era. Efectivamente, su biografía le había proporcionado una combinación única entre una persona culta y sensible y un fuerte y experimentado marinero. Se decía de él que era un «vikingo con corazón de madre»¹³ haciendo alusión a una dualidad entre lo masculino y lo femenino que él mismo reconocía¹⁴. Su afición por la poesía y por la cultura, y la manera empática que tenía de tratar a sus hombres, cualidades en aquella época asociadas al rol de género femenino, contrastaban con su arrojo y firmeza a la hora de tomar decisiones y de enfrentar las dificultades, rasgos entonces casi exclusivos de la naturaleza masculina. No resulta difícil analizar las ventajas que esa forma de ser le aportaba, además de la satisfacción de ser él mismo. Por ejemplo, el capitán Scott, uno de sus rivales en la lucha por el Polo Sur, era presa de la rigidez y disciplina militares, y realizaba inspecciones y baldeaba la cubierta a pesar de que no era imprescindible y de que estaba todo congelado. Shackleton, por

el contrario, estaba siempre pendiente de sus hombres, y lo primero que hizo cuando estuvo claro que el *Endurance* permanecería mucho tiempo atrapado en el hielo fue construir cubículos a modo de camarotes para que pudieran estar más cómodos, adaptando sus rutinas a las nuevas circunstancias. De igual modo, no resulta difícil seguir el rastro de su afición juvenil a la literatura y la ciencia hasta llegar a las tertulias que sobre los más variados temas sostenían sus hombres, o a las representaciones teatrales y musicales que llevaban a cabo, aun perdidos en la Antártida. Analizadas en la distancia, esas actividades constituyeron valiosos elementos en la lucha contra el tedio y la incertidumbre.

Ser fieles a nuestras aspiraciones puede ser difícil, pero tiene la ventaja de dar sentido a nuestras vidas. De ahí la relevancia de poseer una estrategia vital, un conjunto de características que nos hagan diferentes y que sean fieles al sentido que le damos a nuestra existencia.

Los cambios de rumbo y la reinención

Seguramente uno de los hechos más impactantes en la vida de Shackleton fue la llegada al Polo Sur por parte de Roald Amundsen, objetivo que él mismo estaba luchando por conseguir. Resulta sugerente intentar ponerse en su lugar, puesto que Shackleton se había embarcado ya en dos grandes expediciones anteriores a la Antártida, la *Discovery* y la *Nimrod*, con el fin de ser el primero en llegar al Polo. Por eso, si la hazaña ya se había conseguido, eso dejaba sin efecto sus planes y en cierta medida su futuro. Observar cómo es otra persona la que consigue aquello a lo que uno ha dedicado su vida tiene que ser difícil de encajar. Sin embargo, lejos de todo pronóstico, y en contra de la estrategia británica de restarle importancia al logro, Shackleton envió una nota de felicitación a Amundsen¹⁵. Muy pocas personas hubieran hecho lo mismo en su lugar, pero su manera de afrontar este tipo de situaciones era ciertamente excepcional. De hecho, según relata Caroline Alexander en su libro, uno de los más conocidos sobre la expedición *Endurance*, un experto en historia polar le dijo: «Cabe imaginar que si hubiese sido Shackleton [en lugar de Scott] quien perdiera ante Amundsen en el Polo, habría salido al encuentro de los noruegos, al regreso de éstos, y habrían hecho una gran fiesta todos juntos.»¹⁶.

Ahora bien, con independencia de lo que le costara reponerse de la noticia en el nivel emocional, quedaba otro aspecto por resolver, que era sin duda cuál iba a ser su siguiente paso. Evidentemente llegado ese momento podía haber renunciado a su carrera como explorador, que es lo que probablemente hubiera hecho cualquier otro. Pero claro, entonces no habría sido Shackleton.

Dando muestras de fidelidad a su guion vital y de su capacidad para innovar, redibujó su ruta para crear una aventura que diera continuidad a la exploración

polar, a la vez que proponía un desafío extremo nunca logrado, y sin duda mucho mayor: cruzar la Antártida a pie. Esa capacidad de reinventarse, adaptando los objetivos a los cambios de rumbo que naturalmente se producen en el devenir de la vida, es sin duda otra de las claves de su éxito. Porque evidentemente no se trataba solo de tener una idea, sino de ser capaz de materializarla. Algo sumamente difícil porque, para muchas personas, al haberse conquistado el Polo Sur, la Antártida había dejado de ser un tema de interés. El mismo Churchill había manifestado: «Suficientes vidas y fondos se han gastado ya en esa estéril cruzada. El Polo ya se ha descubierto. ¿Cuál es la utilidad de otra expedición?»¹⁷.

Sin embargo, Shackleton fue capaz de llevar a cabo sus planes una vez más, consiguiendo de nuevo financiación para su aventura polar. Evidentemente esa claridad y determinación están al alcance de muy pocos. Y son muchas las personas que al reflexionar sobre sí mismas y sobre lo que buscan en la vida no ven un rumbo claro. Uno de los motivos para ello puede ser no haberse puesto a reflexionar sobre ello el tiempo necesario, pero otro sin duda es que diseñar un rumbo vital dista mucho de ser una tarea sencilla. De hecho, hay un episodio en la vida de Shackleton que lo muestra claramente. Muchos años después de haber salido del colegio donde había estudiado, uno de sus directores le dijo que mientras había sido alumno no habían podido descubrir al explorador que había en él. Shackleton simplemente respondió que en aquel tiempo tampoco se había descubierto él a sí mismo¹⁸.

El hecho de que un personaje histórico de la talla de Shackleton tuviera que ir redefiniendo su rumbo en la vida durante años debe encerrar una lección importante. Es claro que construir nuestra identidad futura en forma de guion vital nos ayuda a fijar nuestros objetivos y luchar por ellos. Y es igualmente claro que hay personas que han conseguido desafíos grandes porque han imaginado desafíos grandes. Sin embargo, el manejo de estos objetivos no es nada fácil, porque si, por un lado, la meta que nos hemos trazado resulta desmedida, es posible que en algún momento tengamos que revisar nuestro planteamiento inicial para hacerla más asequible. Sin embargo, por otro lado, imaginar retos demasiado sencillos es derrochar nuestras capacidades y conducirnos a una vida de poca intensidad. Se puede dar también el caso de que nuestra idea inicial tenga que ser matizada o modificada para conseguir lo que en el fondo nos proponemos pero de otra manera, como fue el caso de Shackleton cuando tuvo noticia de que Amundsen había llegado al Polo Sur y planteó la expedición *Endurance*. Por último, habrá situaciones en las que simplemente tendremos que abandonar un objetivo planteado por múltiples motivos.

En definitiva, la dificultad en la gestión de los objetivos que forman parte de nuestro guion vital es compleja porque es un proceso dinámico, como la propia vida lo es. Herminia Ibarra, autora de *Working Identity*¹⁹, uno de los libros de más impacto sobre la reinención profesional, piensa que el autoconocimiento no es algo

que venga dado al comienzo del camino, sino que más bien es el premio a un largo proceso. Para ella, la creación de uno mismo es un camino que dura toda la vida. En su enfoque, que también se puede aplicar a la identidad personal, la identidad profesional es el resultado de una serie de experimentos en los que la persona prueba a jugar diferentes roles, estableciendo conexiones con personas nuevas, y realizando luego un proceso de integración del resultado en nuevos significados vitales.

Como Shackleton, cualquier marinero sabe que una vez que se fija un rumbo en el mapa, luego hay que hacer multitud de correcciones: primero, porque el norte magnético no coincide con el geográfico, y luego porque las brújulas no son exactas. Y, además, porque la corriente y el abatimiento producido por el viento modifican la trayectoria del barco. Por tanto, el proceso de creación de nuestro guion vital no se parece a escoger un punto en el mapa y luego hacer un plan para llegar allí, sino más bien a tener una primera intuición sobre el sitio que nos gustaría visitar, y luego ponernos en camino revisando nuestra ruta y acomodándola al transcurso del viaje, deteniéndonos cuando sea oportuno para realizar cambios de rumbo en el momento en que sea necesario.

En cualquier caso, ningún camino hacia el éxito se puede quedar únicamente en la fase del establecimiento del rumbo porque, como Herminia Ibarra sugiere en su libro, lo que nos define es el resultado de años de acción, y por tanto no es posible llegar a conocernos a nosotros mismos y a nuestro camino únicamente a través de la introspección. Hace falta pasar a la acción.

Pensamiento y acción

Las personas pueden contemplar su rumbo vital al menos de tres maneras diferentes. En su versión más básica, y no siendo esta necesariamente la peor de las tres opciones, existen en nuestra vida deseos de ser mejores que toman la forma de aspiraciones u objetivos que hemos tenido durante un periodo largo de tiempo, a veces a lo largo de muchos años o incluso durante toda nuestra vida. Es el caso de quien se plantea dejar de fumar, perder peso, aprender un idioma o ser más organizado.

En el segundo caso es posible que una persona tenga un rumbo más o menos claro que, con el paso del tiempo, va ganando en definición a base de experimentar y reflexionar. Es el caso de quien siente que su mayor aportación a este mundo y lo que da sentido a su vida es crear cosas, y así comienza creando procesos como parte de una organización, para luego dedicarse a crear empresas, y de ahí a invertir en las que están en proceso de creación.

En el tercer caso, que evidentemente es el menos frecuente de los tres, una

persona decide relativamente pronto qué es lo que da sentido a su vida, y se dedica a ello en cuerpo y alma insistiendo en ese rumbo durante años y años. El resultado de esta tercera opción suele ser que estas personas logran niveles altísimos de perfección en aquello que hacen y suelen ser ampliamente reconocidos por ello en los círculos en los que participan.

Sea como sea, lo más importante en cualquier viaje, una vez se tiene el rumbo más o menos claro, es soltar amarras y ponerse a navegar. El 1 de agosto de 1914 el *Endurance* zarpaba de Londres rumbo a la que iba a ser la aventura antártica más formidable de todos los tiempos. Atrás quedaban largos meses de preparativos y de incertidumbres cuando al fin el barco se hizo a la mar.

Transformar nuestros planes en acciones es sin duda una clave importante del éxito en lo que emprendemos. Aunque parezca una obviedad mencionarlo, hablar de nuestros objetivos y reflexionar sobre ellos, e incluso planificarlos al detalle, no hace que nuestra vida avance, porque es la acción la que define lo que somos.

Posiblemente sea Peter Gollwitzer quien más ha reflexionado sobre cómo dar el paso de la planificación a la acción, a través de lo que él llama intenciones de implementación²⁰. El problema de la gestión de nuestros objetivos, ya sean grandes o pequeños, vitales o simplemente operativos, es transformarlos en acciones. Muchas veces cuando pensamos en algo que sería conveniente hacer lo definimos con frases genéricas como «debería perder peso», o «es imprescindible para mí aprender inglés». En algunos casos estas frases son aún más difusas, como por ejemplo cuando nos decimos a nosotros mismos «siempre he soñado con crear mi propia empresa» o «me gustaría formar una familia». La cuestión aquí es que ninguna de esas frases, pero sobre todo las del segundo grupo, dicen nada acerca de cómo se van a llevar a cabo esos objetivos. Y por eso precisamente muchos planes se quedan en eso, en planes que nos formulamos una y otra vez a nosotros mismos y que nos acompañan toda la vida sin materializarse.

Las personas cumplimos mejor nuestros objetivos cuando previamente hemos resuelto los detalles prácticos que implican. Una intención de implementación es precisamente eso, una definición de lo que una persona hará para comenzar a cumplir su objetivo, en términos de tiempo, lugar y tarea. Como es fácil ver, hay una gran diferencia entre decir «debería perder peso» y «mañana a las dos de la tarde aprovechando la pausa para comer llamaré a la consulta del dietista para pedir hora». Pero lo más importante no es en sí que las frases sean distintas, sino que la investigación muestra que cuando los planes se transforman en intenciones de implementación, las personas tienden a cumplirlos. En realidad, la diferencia entre ambas frases es la misma que hay entre un barco amarrado a puerto y uno que navega.

-
- [9.](#) Huntford, R. (2012), pág. 24.
 - [10.](#) Huntford, R. (2012), pág. 387.
 - [11.](#) Wilson, T. D. (2013).
 - [12.](#) Pink, (2010).
 - [13.](#) Morrell, M. & Capparell, S. (2001), pág. 18.
 - [14.](#) (Huntford, R., 2012, p. 388)
 - [15.](#) Morrell, M. & Capparell, S. (2001), pág. 43.
 - [16.](#) Alexander, C. (2005), págs. 22–23.
 - [17.](#) Huntford, R. (2012), pág. 364.
 - [18.](#) Morrell, M. & Capparell, S. (2001), pág. 20.
 - [19.](#) Ibarra, H. (2004).
 - [20.](#) Gollwitzer & Oettingen, G. (2013).

Tras las huellas de Shackleton

Reflexión sobre el pasado

Una buena forma de identificar lo que en el fondo da sentido a nuestra vida es realizando este sencillo ejercicio propuesto por Boyatzis, McKee y Goleman²¹. Consiste en invertir una o dos horas dibujando una línea de vida, comenzando por la niñez, intentando señalar los momentos de máximo disfrute o felicidad y, al contrario, los que han causado más tristeza o desgracia. Se trata por tanto de anotar las situaciones en las que la persona se ha sentido más ilusionada, fuerte o con las cosas más claras, y también los momentos en los que se sintió perdida o sola. Se pueden anotar también los momentos de transición entre unos puntos y otros.

El objetivo del ejercicio es intentar detectar los temas comunes, los que han estado siempre presentes con independencia de la situación. Por último, hay que comparar ese conjunto de constantes con la situación actual, para determinar el grado de acercamiento o alejamiento a los valores que dan sentido a esa persona.

Reflexión sobre el futuro

Este ejercicio aparece en la obra *Redirect*, de Timothy Wilson²². Se debe realizar cuatro días seguidos, idealmente por la noche. Se trata de encontrar un sitio cómodo y suficientemente silencioso, y pensar en un futuro en el que todas las cosas hayan ido lo mejor posible. Es decir, en un futuro en el que uno haya logrado todos sus objetivos.

El ejercicio consiste en describir esa situación ideal, no solo imaginando las cosas que se han logrado, sino también cómo se ha llegado a lograrlas. El objetivo pretende ser optimista sobre el futuro al tiempo que se imagina cómo luchar con los diferentes obstáculos que se puedan encontrar.

Intenciones de implementación

En este ejercicio, basado en el concepto de intención de implementación de Gollwitzer²³, se trata de escoger un objetivo incumplido durante largo tiempo. De esos objetivos que nos planteamos una y otra vez sin lograr avances significativos. Una vez que se haya escogido se trata de formular una intención de implementación factible y clara. Es decir, se trata de especificar:

- Cuál es la acción que se va a acometer en relación con ese objetivo.
- En qué lugar se va a acometer esa acción.
- En qué momento preciso se va a llevar a cabo la acción.

Puede ser una acción muy simple, no hace falta que sea algo complicado o difícil. Lo importante es que sea factible y que su formulación resulte clara.

²¹. Boyatzis, R., McKee, A., & Goleman, D. (2002).

²². Wilson, T.D. (2013).

²³. Gollwitzer & Oettingen, G. (2013).

SUROESTE: REGENERACIÓN

*Al hombre se le puede arrebatar todo
salvo una cosa,
la última de las libertades humanas:
la elección de la actitud personal
ante un conjunto de circunstancias
para decidir su propio camino.*

VICTOR FRANKL

W



© imagen: Getty Images / Hulton Collection.

La historia de Shackleton y el *Endurance* es el relato de una lucha incruenta pero extenuante contra la dificultad. De hecho, la misma misión comenzó como un acto de regeneración frente a un proyecto frustrado en origen, dado que la intención de Shackleton era conquistar el Polo Sur, y esa idea se había desvanecido en el aire cuando llegó la noticia de que Admunsen ya lo había logrado. De ahí nació la expedición *Endurance*, un colosal proyecto que se vería entorpecido una y mil veces por la peor de las suertes. El barco quedaría atrapado, luego se hundiría, y a lo largo de los interminables meses que, finalmente, concluyeron con el feliz rescate de la tripulación, se sucederían constantemente circunstancias adversas que pondrían a prueba la capacidad de Shackleton para regenerarse y seguir adelante.

SE ESTÁ YENDO, MUCHACHOS

Hubo muchos sucesos a lo largo de la misión que requirieron de la capacidad de Shackleton de recuperarse de los sucesivos impactos que fue recibiendo. Entre ellos, desde luego, el día que el *Endurance* amaneció atrapado, y con más motivo cuando fueron conscientes de que no lo liberarían a tiempo y de que, por tanto, deberían permanecer en el barco todo el invierno.

Pero quizá el episodio más duro que vivió Shackleton en la Antártida debió ser la pérdida del *Endurance*. Cuesta imaginarse la situación en la que se quedaron en aquel momento. El barco era el medio en el que habían llegado a la Antártida, que luego habían convertido en su hogar durante ocho meses, y que constituía también su única posibilidad de escapar del hielo. Y para Shackleton era algo más: representaba sus sueños y era el alma de su proyecto. Y contenía su identidad misma, que estaba recogida en el lema de su familia, con el que bautizó al *Endurance*. «Para un marino, su barco es más que un hogar flotante, y en el *Endurance* había centrado mis ambiciones, mis esperanzas y mis deseos», escribió²⁴. La lenta agonía del bergantín comenzaría el 18 de enero de 1915, cuando quedó atrapado; se aceleraría meses más tarde, el 27 de octubre cuando el hielo lo aplastó cruelmente como si fuera una cáscara de nuez, y concluiría casi un mes más tarde. El vacío que dejó tras él podía perfectamente haber trastornado la mente de cualquier persona, porque el agua se congelaría sobre el barco tras su hundimiento en tan solo diez minutos, como si nunca hubiera existido, como si aquella misión hubiera sido simplemente un sueño. Shackleton, que siempre mantenía su entereza, anotó en su diario: «No puedo escribir sobre ello»²⁵.

Es difícil pensar cómo se recupera una persona de un golpe de esa naturaleza. No solo por lo que significaba en sí la pérdida de un barco que era a la vez un hogar y un proyecto, sino por el hecho de que desapareció en medio del invierno blanco y helado de la Antártida, dejando a Shackleton con la grave responsabilidad de sacar vivos a sus hombres de allí. Si hasta el momento habían albergado alguna esperanza o la más remota brizna de optimismo, sin duda fueron aplastadas el mismo día en que el barco lo fue también, y se esfumó con ellas en las frías aguas del remoto sur. El 21 de noviembre de 1915 Shackleton presenció el inicio del desastre desde la distancia, en el puesto de vigía, y gritó a sus compañeros: «Se está yendo, muchachos»²⁶. Ese fue el comienzo del fin.

Sin embargo, contra todo pronóstico, y a pesar de la grave herida que sin duda abrió en sus conciencias, Shackleton no dejó que la moral de sus hombres bajara. Siguiendo su estilo habitual, haciendo una vez más gala de su capacidad para

regenerarse y entusiasmar, los reunió para hablarles de sus próximos pasos. Pocas veces en la historia, en cualquier historia, un líder ha dado un ejemplo más soberbio de entereza y esperanza. Según uno de sus hombres, con una absoluta serenidad se dirigió a ellos para decirles: «El barco y las provisiones han desaparecido, así que volveremos a casa»²⁷.

En eso consistía la genuina e increíble capacidad de Shackleton para reconvertir un objetivo en otro, para no dejarse abrumar por las contrariedades y seguir siempre adelante. Y no se trataba simplemente de una reacción a los acontecimientos, sino de una actitud consciente y deliberada. Es decir, probablemente Shackleton era así porque quería ser así. Eso al menos parece desprenderse de la lectura de su diario el día que el *Endurance* quedó destrozado. Esa noche, relata, la temperatura había bajado a casi 30 grados bajo cero y el barco había quedado reducido a un montón de chatarra. Él no podía dormir, acosado por el infortunio. Sin embargo, escribió unas líneas que podrían perfectamente pasar a formar parte del decálogo vital de cualquier persona: «Un hombre debe abocarse a una nueva meta tan pronto como la anterior fracasa»²⁸.

Tendría que aplicar ese principio muchas veces más a lo largo de la misión. De hecho, su plan de empujar los botes desde donde estaban hasta mar abierto, 500 kilómetros al norte, fracasaría debido a la imponente dureza de la tarea. Nuevamente, sin embargo, Shackleton no se dejó amilanar, y de ahí que fueran instalando sucesivos campamentos mientras esperaban pacientemente que las condiciones mejoraran. Tanto que uno de ellos precisamente recibió el nombre de *Patience Camp*.

Meses más tarde, su llegada a Georgia del Sur también estuvo marcada por la dificultad, dado que no desembarcaron en el extremo habitado y tuvieron que enfrentarse a una de las más duras travesías de montaña de todos los tiempos para llegar a él. Y ese recorrido fue también un ejemplo de regeneración constante. Como no conocían bien la ruta a seguir y el congelado y escarpado paisaje de la isla no hacía fácil el avance, tuvieron que retroceder sobre sus pasos tres veces hasta que al fin lograron coronar con éxito su misión. Es evidente que en circunstancias tan extremas a cualquier persona le resultaría francamente frustrante tener que experimentar constantemente semejantes inconvenientes en su avance hacia cualquier punto, ya sea físico o vital, pero en el diario de Shackleton no se hace alusión a desagrado alguno por ese motivo. Simplemente se centra en el relato de la travesía. Da la impresión de que efectivamente, él sabía que los retrocesos son parte integrante de la vida, y que es tan importante saber avanzar como saber encajar las dificultades que lo impiden.

Esa actitud es con seguridad una de las más importantes en la personalidad de Shackleton. Otra de las muestras indiscutibles de esta capacidad fue sin duda su

tenacidad en el rescate una vez que hubieron llegado a Georgia del Sur. Nada más llegar organizó una misión de salvamento a bordo de un barco llamado *Southern Sky*, que lamentablemente tuvo que darse la vuelta a tan solo 60 millas de isla Elefante debido a la imposibilidad de cruzar a través de los témpanos de hielo. Tiene que ser muy frustrante estar tan cerca y sin embargo tan lejos, sobre todo teniendo en cuenta que los hombres que permanecían allí podían estar a punto de morir debido a las extremadamente duras condiciones en las que vivían. Sin ceder ante el infortunio, Shackleton fletó entonces una segunda misión a bordo del *Instituto de Pesca* que, ante la impotencia de todos, también tuvo que darse la vuelta a menos de 20 millas de isla Elefante, debido a la banquisa. Aún más, un tercer navío, el *Emma*, fracasaría de nuevo en su intento por rescatar a los hombres por el mismo motivo. El salvamento vendría finalmente a bordo de un pequeño vapor cuyo nombre quedaría para siempre grabado en las mentes de Shackleton y su tripulación: el *Yelcho*.

¿Cuántas adversidades puede superar una persona? ¿Cuántos retrocesos? A Shackleton le costó más de tres meses poner a sus hombres a salvo, después de muchos meses más de encajar todo tipo de impactos. La respuesta a estas preguntas es sin duda incierta, pero sabemos que todo depende de cómo considere cada persona las dificultades. En el ideario personal de Shackleton estaba muy claro cuál era su actitud hacia ellas: «Son, simplemente, cosas que hay que superar»²⁹.

²⁴. Shackleton, E. (2012), pág. 146.

²⁵. Lansing, A. (2000), pág. 84.

²⁶. Shackleton, E. (2012), pág. 181.

²⁷. Huntford, R. (2012), pág. 455.

²⁸. Shackleton, E. (2012), pág. 150.

²⁹. Morrell, M. & Capparell, S. (2001), pág. 37.

LO QUE DICE LA CIENCIA SOBRE LA RESILIENCIA

Que la vida que vivimos es una sucesión de altibajos y que poco podemos hacer para evitar sus golpes son afirmaciones igualmente ciertas e igualmente imprescindibles en cualquier camino hacia el éxito. Por mucho cuidado que hayamos tenido en seleccionar nuestros objetivos y en planificarlos, es imposible que controlemos todas las posibles variables que influyen en nuestra vida, tanto para lo positivo como para lo negativo. Sin embargo, lo primero no suele ser motivo de preocupación. Lo importante es cómo luchar contra los acontecimientos adversos que, seguro, todos acabaremos encontrando. Enfermedades, despidos y problemas laborales de toda índole, fallecimientos, dificultades financieras, divorcios y una larga lista de complicaciones más hacen que nuestra vida en ocasiones se complique de modo sustantivo.

Para dar una idea de hasta qué punto es cierto, un estudio llevado a cabo con una muestra aleatoria de la población norteamericana reveló que normalmente las personas experimentan una media de unos ocho acontecimientos adversos a lo largo de la vida³⁰, entendiéndose como adversos problemas como enfermedades graves, pérdida de seres queridos, problemas financieros serios o desastres naturales. Por tanto, sabemos casi a ciencia cierta que tarde o temprano acabaremos enfrentándonos a una de estas situaciones.

Lo que ocurre con las adversidades es que tendemos a pensar que es su gravedad la que de modo natural produce una u otra reacción por nuestra parte. Por ejemplo, todo el mundo estaría de acuerdo en que un premio en la lotería es algo que debe alegrarnos, mientras que una multa de tráfico debe enfadarnos. O que rompernos un brazo debe afectarnos más que la multa, pero menos que un divorcio. Sin embargo, estas ideas no aclaran por qué no todo el mundo reacciona igual ante las mismas dificultades. Por ejemplo, hay quien puede estar enfadado durante varias horas porque ha llovido y se le ha arruinado el peinado, mientras que otras personas parecen llevar con relativa tranquilidad problemas físicos crónicos y graves. También es posible que hayamos conocido a quien sufre ataques de ira a consecuencia del tráfico, mientras que otras personas deciden ver el lado positivo de un despido y resuelven tener un hijo en ese momento para poder dedicarle toda la atención que merece.

En el siglo pasado, un conocido estudio realizado por una investigadora llamada Emmy Werner en Hawái llegó a la conclusión de que hay personas que, de manera natural, no se dejan afectar por las dificultades. Ese estudio pionero dio paso a una amplia línea de investigación sobre lo que conocemos como resiliencia, que es

precisamente esa capacidad de encajar los impactos de la vida.

La resiliencia es una cualidad importante en el camino hacia el éxito, porque es lo que nos permite regenerarnos tras un problema grave y volver a reenfocarnos sobre nuestros objetivos. Sin esa capacidad somos más propensos a sucumbir a la ansiedad o a la depresión, abandonando nuestras metas y por tanto imposibilitando su logro.

Sabemos que hay personas que son naturalmente resilientes. Shackleton claramente lo era, pues de otro modo le hubiera resultado imposible regenerarse tras todos y cada uno de los retrocesos que sufrió a lo largo de una expedición que bien podría constituirse en la definición misma de viaje por la adversidad.

Al Siebert, seguramente uno de los investigadores más conocidos sobre la resiliencia, dice en su libro *The Resiliency Advantage*³¹ que esta capacidad es más algo que se hace que algo que se posee. Es decir, que con independencia de que haya personas con una natural predisposición a encajar las dificultades, la buena noticia es que se trata de una capacidad que se puede aprender. Siebert cita ocho principios que afectan a la resiliencia.

El primero es que cuando un individuo se enfrenta a una dificultad grave, ha de aceptar que tras ello nunca volverá a ser la misma persona. Podrá salir fortalecido o debilitado, pero será en cualquier caso diferente. Y, evidentemente, que ocurra una cosa u otra dependerá de la habilidad de cada uno para lograrlo. En ocasiones, pretender que las cosas sigan siendo iguales a lo que eran antes de que un acontecimiento adverso suceda es uno de los impedimentos importantes a la hora de avanzar. Tras un divorcio nos empeñamos en volver con la misma persona, de la misma forma que tras un despido queremos conseguir de nuevo el mismo puesto y las mismas condiciones. La resiliencia implica capacidad de adaptación, como magistralmente ejemplificó Shackleton tras el atrapamiento del barco, cuando decidió convertirlo en una estación de invierno. Esa redefinición con toda seguridad calmó el ánimo de la tripulación y les situó con otra mentalidad respecto al futuro.

El segundo principio de los que afectan a la resiliencia es que, en consecuencia, mientras una persona lucha contra la adversidad, tanto su mente como sus hábitos construyen o bien barreras o bien puentes hacia un futuro mejor. Esto es de suma importancia, porque incluso en el peor de los acontecimientos adversos hay que pensar que nada hay decidido sobre cómo será el futuro. Bien al contrario, el futuro dependerá de cómo cada persona utilice sus habilidades para encaminar su vida en una dirección u otra.

De este principio se deduce otro, y es que si al experimentar dificultades la persona culpa a otras de su situación, esto le coloca en un rol de víctima, lo que le impide llevar a cabo acciones resilientes. La clave aquí es que el estado mental en que se encuentra una persona que sufre una dificultad es tan importante para lo que sucederá después, que claramente unas formas de enfocar lo que ocurre conducen a

resultados mejores que otras. El rol de víctima, en el que se culpa a otras personas o a los acontecimientos de las desgracias sobrevenidas, es uno de los caminos hacia el bloqueo y, en consecuencia, hacia la no superación de las adversidades. Si Shackleton se hubiera sentado en la nieve a lamentarse por el hundimiento de su nave y, aún peor, si su tripulación le hubiera acompañado en ese lamento, la depresión hubiera reinado en el grupo y su futuro habría sido, con toda seguridad, mucho más sombrío.

Por tanto, y este es el siguiente principio, es cierto que la vida no es justa, pero esto puede tener también una visión positiva, en la medida en que si la persona se siente responsable de luchar contra la adversidad, ello le puede ayudar a desarrollar fortalezas y habilidades que posiblemente no sabía que tenía. En otras palabras, aceptar los acontecimientos adversos y predisponerse a luchar contra ellos con todas nuestras fuerzas no solo es una vía hacia la resiliencia, sino que también puede llevar consigo que la persona se desarrolle y crezca.

Al Siebert dice también que la fortaleza de la resiliencia se encuentra en la automotivación y en el autoaprendizaje que cada persona lleva a cabo a través de la vida. Este principio está muy relacionado con el siguiente, y es que cada persona debe desarrollar su capacidad de resiliencia de una forma particular y única. Cada individuo tiene su propia vida y su propia biografía, y tiene unas determinadas capacidades. Son esas habilidades las que debe utilizar y desarrollar contra sus particulares adversidades para superarlas y crecer a partir de ellas. Siempre tendemos a pensar que las dificultades son objetivas y que dos personas que enfrentan un mismo problema lo ven de la misma manera, pero la realidad es bien otra: cada uno de nosotros ve las desdichas y desventuras de la vida de una manera significativamente diferente, dependiendo de lo que haya sido nuestra vida hasta el momento. Entre otras cosas porque cada uno tiene sus propias fortalezas y debilidades. Utilizar unas y desarrollar las otras partiendo de nuestra motivación para superar las dificultades es por tanto una de las claves de la resiliencia.

Como consecuencia, y aunque esto resulte particularmente difícil de comprender, el siguiente principio es que las personas pueden elegir la manera en que quieren interactuar con el mundo y con lo que les pasa. Esta capacidad de elección genera un sentimiento de libertad, independencia y control sobre la propia vida, que moviliza recursos y predispone a la acción. Es más, en prácticamente la totalidad de los casos no se trata solo de que la persona pueda elegir el camino a tomar, sino que debe elegirlo, pues, de otra manera, serán las circunstancias las que decidan por ella. Esto es algo que constantemente se puede apreciar a lo largo de toda la expedición *Endurance*. Shackleton no dejó que fueran los acontecimientos los que decidieran por él, sino que activamente buscó recursos para superar los problemas y, por encima de todo, intentó facilitar un clima de optimismo y superación.

El último principio de Siebert, claramente alentador y positivo, es que a medida

que una persona se va volviendo más resiliente le resulta más fácil y más rápido enfrentar las adversidades. Quizá de ahí se derive que haya personas que no se rinden ante nada, como era el caso de Shackleton, mientras que otras se ahogan ante la mínima dificultad. Entre las primeras están, sin duda, aquellas que han tenido que enfrentar infinidad de problemas y han decidido consciente y activamente sortearlos, aprender de ellos y continuar con sus vidas a la espera de nuevos retos que superar.

Pero para ello hay que entender que, con independencia de cuál sea la génesis de un problema o su naturaleza, siempre encierra una posibilidad de aprendizaje y desarrollo para el que lo enfrenta. Es decir, las adversidades son adversidades y por tanto son molestas y negativas, pero pueden enseñarnos dónde están nuestras debilidades para aprender a convertirlas en fortalezas.

En la expedición de Shackleton hay una bellísima metáfora de este principio, cuando después de un largo periplo de infortunios arribaron por fin a isla Elefante. En ese momento, los vendavales y el frío extremo los acosaban por todas partes, y decidieron construir unas toscas cabañas para refugiarse, partiendo de dos de los botes salvavidas. Los colocaron boca abajo, y con el poco material que tenían construyeron unas precarias paredes. El insistente viento se colaba por todas partes, haciendo incómodo su descanso. Pero, al tiempo, les enseñaba dónde estaban los puntos débiles de cada muro, y así podían ir tapando los huecos. En otras palabras, el mismo viento que constituía un problema les mostraba la vía para fortalecerse ante él. Ese es el acto netamente resiliente: el que analiza un problema, detecta los motivos por los cuales constituye una dificultad, que en general tienen que ver con nuestras debilidades, y a partir de ahí pone en marcha un proceso de desarrollo que lleve a la superación del problema. El resultado del proceso es que la persona no solo ha salido victoriosa, sino que además ahora es más fuerte.

Ese proceso que lleva a que una persona crezca como consecuencia de la adversidad se conoce como crecimiento postraumático, y siempre ha interesado mucho a los investigadores. Incluso más que la resiliencia, que en ocasiones se describe como la mera resistencia a los impactos de la vida. En un estudio sin precedentes, un grupo de investigadores analizaron al total de inmigrantes de Polonia a Israel, más de 50.000, que habían llegado bien entre 1945 y 1950, y por tanto habían sido víctimas del Holocausto, o bien antes de 1939, y por tanto no habían sido expuestos a él³². Contra todo pronóstico, aquellos que habían sufrido todo tipo de inimaginables penurias y privaciones mostraban una esperanza de vida mayor. Una de las explicaciones que los investigadores dieron a este inesperado hallazgo es precisamente el crecimiento postraumático, que se da en personas que han sufrido traumas graves y han encontrado un mayor sentido a la vida tras ellos. Está claro que todos apreciamos más las cosas cuando nos han faltado, ya se trate de la comida, el descanso o la libertad, de la misma manera que, en general, aprendemos a relativizar

los problemas pequeños cuando tenemos problemas graves. Ambos son ejemplos de la manera en que enfrentar problemas y superarlos puede hacernos más fuertes, y desde luego más felices.

[30](#). Seery, Holman, & Silver (2010).

[31](#). Siebert, A. (2005).

[32](#). Sagi-Schwartz, A., Bakermans-Kranenburg, M., Linn, S., & Van Ijzendoorn, M.H. (2013).

Tras las huellas de Shackleton

Test de resiliencia

Al Siebert³³ propone este ejercicio para averiguar la medida en que una persona es o no resiliente. Hay que contestar a cada afirmación según una escala del 1 al 5, en la que 1 es el valor que refleja un menor acuerdo con la frase y 5 el mayor.

En una crisis o situación caótica puedo calmarme y concentrarme en tomar medidas útiles.

Normalmente soy optimista. Veo las dificultades como temporales, espero superarlas y creo que las cosas acabarán bien.

Puedo tolerar grandes dosis de incertidumbre y ambigüedad.

Me adapto rápidamente a las nuevas situaciones. Se me da bien salir de las dificultades.

Soy jovial. Encuentro el humor en situaciones duras, me río de mí mismo y me divierto fácilmente.

Soy capaz de recuperarme emocionalmente de las pérdidas y los reveses. Tengo amigos con los que puedo hablar. Puedo expresar mis sentimientos a otros y pedir ayuda.

Tengo autoconfianza y autoestima, y un concepto saludable de mí mismo.

Soy curioso. Hago preguntas. Quiero saber cómo funcionan las cosas. Me gusta probar nuevas formas de hacer cosas.

Extraigo lecciones valiosas de mis experiencias y de las experiencias de otros.

Soy bueno resolviendo problemas. Puedo pensar de manera analítica, creativa y práctica.

Soy bueno haciendo que las cosas vayan bien. A menudo me piden que lidere grupos y proyectos.

Soy muy flexible. Me siento confortable con mi complejidad. Soy optimista y pesimista, confiado y cauto, egoísta y generoso, etc.

Siempre soy yo mismo, pero he notado que soy diferente con personas y situaciones diferentes.

Prefiero trabajar sin una descripción de mi puesto. Soy más efectivo cuando soy libre para hacer lo que creo que es mejor en cada situación.

Sé calar a la gente y confío en mi intuición.

Sé escuchar, tengo una buena habilidad empática.

No juzgo a la gente y me siento cómodo con muchos tipos de personas.

Soporto bien las situaciones duras. Tengo un espíritu independiente bajo mi habilidad para trabajar cooperativamente.

He salido fortalecido de las experiencias difíciles.

He convertido la desgracia en buena suerte y he encontrado beneficios en malas experiencias.

TOTAL

Puntuación baja. Una puntuación menor de 50 indica que la persona ve la vida como una lucha, y es consciente de ello. Tiene dificultades para manejar la presión, y no aprende de las malas experiencias. Se siente herida cuando la gente la critica, y en ocasiones se siente desamparada y sin esperanza. Estas personas deberían obtener ayuda para incrementar sus habilidades para la resiliencia.

Puntuaciones medias. Las puntuaciones medias pueden implicar dos cosas. Una, que la persona tiene habilidades para la resiliencia pero aún tiene espacio para la mejora. Dos, las personas que han contestado con anterioridad este cuestionario, muestran una mayor tendencia a evaluarse por debajo de su capacidad real que a sobreestimarla, lo que puede ser otra explicación para una puntuación intermedia.

Puntuación alta. Una puntuación por encima de 90 indica que la persona es muy buena superando las dificultades de la vida. Lo cual no quiere decir, evidentemente, que no pueda seguir aprendiendo para adquirir un nivel aún mayor. Un consejo que estas personas podrían considerar es ayudar a otros a aprender estas habilidades, dado que en general la gente aprende mejor con modelos de la vida real.

Aprendiendo en la escuela de la vida

Este es un ejercicio también extraído del libro de Siebert³⁴. Resulta útil porque nos ayuda a reflexionar sobre los efectos de una experiencia aprendiendo de ella para el futuro. Se puede aplicar tanto a experiencias buenas como malas, pero lógicamente tiene más relación con la resiliencia en este último caso. Es un proceso de cinco pasos.

Paso uno

Después de vivir una experiencia importante, reproducéla en tu mente para clarificar qué es lo que ha pasado (recuerda: si te encuentras alterado, expresa tus sentimientos para aclarar tus emociones. Después, regresa a la escena como un observador de ti mismo).

Paso dos

Describe la experiencia. Cuéntasela a un amigo o descríbela en un diario. Conviértete en un observador de ti mismo y de los otros. No aprendes justificando tus acciones o criticándote. No aprendes cuando te enfadas con los demás o criticas lo que hicieron. Cuando te conviertes en un observador de ti mismo, puedes desarrollar alternativas para actuar de modo diferente.

Paso tres

Pregúntate a ti mismo: «¿Qué puedo aprender de esto? Si algo parecido sucediera de nuevo, ¿qué debería hacer de manera diferente o de la misma forma la próxima vez?»

Paso cuatro

Imagínate a ti mismo hablando o actuando de manera diferente en la próxima ocasión.

Paso cinco

Mentalmente practica esa forma mejor o más efectiva de actuar. En tu imaginación, disfruta gestionando la situación de manera diferente la próxima vez.

[33.](#) Siebert, A. (2005).

[34.](#) Siebert, A. (2005).

SURESTE: ENFOQUE

*Discernir las ventajas y los inconvenientes
en todos los asuntos.*

Desarrollar la intuición.

Ser capaz de percibir lo que no se ve.

Prestar atención al menor detalle.

No hacer nada inútil.

MIYAMOTO MUSASHI





© imagen: Getty Images / Hulton Collection.

La pérdida del barco tuvo necesariamente que causar estragos en la moral de los hombres. En ese momento, la única posibilidad que tenían de salir de allí era a través del océano, así que Shackleton propuso como única alternativa posible un extenuante desafío, que suponía cargar sus pertenencias en los tres botes salvavidas, dotarlos de patines y arrastrarlos por la nieve quinientos kilómetros hacia el norte, buscando el mar abierto. En una situación de desprotección como aquella cualquiera se hubiera apegado a lo poco que tenían, esperando retener consigo al menos sus pertenencias, tanto las de valor material como las que poseían un valor sentimental. Sin embargo, había que tomar conciencia de la situación y centrarse en sus objetivos: de ninguna manera podían llevarlo todo, así que Shackleton ordenó que ningún hombre podría llevar consigo más de dos libras de peso en pertenencias personales. Algo menos de un kilo. Para subrayar la importancia de esa restricción, él mismo tiró sus monedas de oro a la nieve, y se desprendió de una Biblia que la Reina le había regalado.

NO DEPENDE DE MÍ PREDECIR O CONTROLAR

La capacidad de Shackleton para concentrarse en su objetivo y nunca perder el enfoque era notable. Ello requería una clara conciencia del momento presente y una atención completa a lo que estaba ocurriendo, para así poder tomar el mejor camino. No se le escapaba el menor detalle y siempre ponderaba adecuadamente las distintas opciones dentro de cada decisión que tomaba. Ello, evidentemente, no eliminaba la posibilidad de error, pero sí lograba que el rumbo hacia su objetivo fuera siempre el correcto, minimizando las desviaciones todo lo posible. Estamos acostumbrados a ver la historia del *Endurance* como una sucesión coherente de hechos, pero eso es solo una ilusión. Había miles de alternativas posibles que no fueron escogidas por Shackleton. Muchas de ellas, sin ningún género de dudas, habrían conducido a conflictos irresolubles o, peor, a una muerte segura.

Uno de los episodios que mejor evidencia la capacidad de Shackleton para estar concentrado en sus objetivos y permanecer completamente consciente de la realidad tuvo lugar cuando el *Endurance* quedó atrapado. Evidentemente, y pese a que no era una circunstancia completamente impensable, no era la mejor de las noticias que podían recibir. En primer lugar, porque ese hecho ocurrió cuando apenas les quedaban 50 kilómetros hasta el punto de desembarque. En segundo lugar, porque ello posiblemente significaba que pasarían el invierno sin poder moverse, y el sol desaparecería poco tiempo después. Y, quizá sobre todo, porque al quedar el *Endurance* atrapado, la misión pasaba de tener un rumbo cierto a una situación de grave incertidumbre en la que podía haber más peligro que seguridad. Pocas personas en ese momento tomarían conciencia de la situación y la aceptarían sin más, asumiendo con serenidad que nada podía hacerse y que cualquier alternativa que se tomara sería peor.

Uno de los hombres retrató perfectamente la clara conciencia del momento que en esa situación manifestó su líder: «Shackleton mostró en ese momento uno de sus destellos de verdadera grandeza. No se enfureció en absoluto, ni mostró el más ligero signo externo de decepción; simplemente nos comunicó con calma que pasaríamos el invierno en la banquisa, nos explicó los peligros y posibilidades; nunca perdió su optimismo, y se preparó para el invierno»³⁵.

Esa capacidad para estar centrado en su objetivo y en lo que debía hacer para lograrlo, sin perder nunca el foco ni la concentración, apareció en muchos otros momentos durante la misión, y también tras la pérdida del barco. Antes de que el *Endurance* se hundiera, Shackleton se había planteado ya empujar los tres pesados botes hacia el norte, en busca de mar abierto. Aunque era probable que la deriva

hiciera el mismo efecto arrastrando el témpano de hielo en el que se encontraban, era mucho mejor para los hombres concentrarse en una tarea en lugar de esperar a que el aburrimiento acabara por consumir su paciencia y aparecieran los irremediables conflictos. Sin embargo, y por encima de todo, brillaba la clara conciencia del momento por el que atravesaban. La situación era la que era, y aunque él intentaba encontrar el camino correcto para sus decisiones, había que aceptar que, a pesar de todo, la incertidumbre era la tónica dominante. «No depende de mi predecir o controlar», escribió³⁶.

Tras la pérdida del barco la situación empeoró notablemente, pero había que hacer algo. El plan de arrastrar los botes era sin duda una empresa titánica, pero las alternativas no parecían mejores. Así que Shackleton, con su particular manera de ejercer el liderazgo, transmitiendo esperanza, se dirigió a los hombres. Frank Wild escribió: «Shackleton pronunció un discurso para alentar al grupo, un discurso que solo él podía pronunciar. Nos dijo, con sencillez y frases breves, que no nos alarmásemos por la pérdida del barco y nos aseguró que con esfuerzo, trabajo duro y cooperación leal podríamos abrirnos camino hasta tierra firme. Este discurso tuvo un efecto inmediato, pues se elevaron nuestros espíritus y contemplamos la situación con más ánimo»³⁷.

Tomar decisiones en contra de lo que la intuición, inercia o incluso comodidad aconseja, no siempre es fácil. La creatividad es una de las bendiciones con las que la naturaleza ha adornado al ser humano, pero ello implica también el riesgo de inventar todo tipo de justificaciones y excusas para no tomar un rumbo que, pese a que es el más conveniente, es el menos deseable. El enfoque supone precisamente la capacidad para centrarse de lleno en el objetivo, tomar conciencia de la situación que se encara y elegir el camino más conveniente con independencia de lo fácil o difícil que sea. En ocasiones, como en la propuesta de arrastrar los botes, el enfoque implica tener que luchar con fuerza contra uno mismo en el corto plazo para obtener beneficios a largo plazo.

Cuando llegaron a isla Elefante se produjo de nuevo uno de esos momentos. Habían pasado toda suerte de penurias hasta pisar por fin tierra firme casi 500 días después de haberla abandonado. En aquella situación cualquier persona hubiera pensado en descansar, organizar luego una mínima estructura que favoreciera la supervivencia, para finalmente elaborar un plan de rescate. Sin embargo, Shackleton de nuevo leyó la realidad con una claridad meridiana. En ocasiones hablaba como si realmente fueran las circunstancias las que tomaran las decisiones por él, en lugar de ser estas el resultado de un esfuerzo consciente por su parte. En aquel caso el invierno se acercaba, y eso quería decir que la caza de animales que proporcionaran sustento se haría más difícil. Por otro lado, era imposible que nadie fuera a buscarles allí, pues en el momento en el que el barco quedó destrozado por la presión, la

distancia total en línea recta hasta el punto donde las placas de hielo lo encerraron era de casi 1.000 kilómetros. Pero ahora ni siquiera se hallaban ya en el mar de Weddell, sino en una isla perdida en el océano. Por tanto, y pese a que hubiera sido comprensible otra reacción, Shackleton enseguida se dio cuenta de que había que buscar ayuda, aunque eso significase una navegación casi suicida de 1.300 kilómetros atravesando el peor mar del globo. Leyendo su diario, verdaderamente da la impresión de que la claridad de sus objetivos y su conciencia del momento hacían innecesaria mayor reflexión: «Era necesario realizar un viaje en barco en busca de rescate, y no debía demorarse. Esa conclusión se me impuso a la fuerza»³⁸.

El enfoque es una cualidad imprescindible en el éxito, porque es la que nos ayuda a que no nos despeguemos de nuestros objetivos. Pero, ¿qué es lo que hace que algunas personas, como Shackleton, permanezcan fieles a sus metas manteniendo una excepcional concentración en ellas? ¿Qué es lo que les proporciona una ecuánime lectura de la realidad que les ayuda siempre a tomar las mejores decisiones?

³⁵. Huntford, R. (2012), pág. 415.

³⁶. Shackleton, E. (2012), pág. 157.

³⁷. Perkins, D. (2003), pág. 32.

³⁸. Shackleton, E. (2012), pág. 266.

LO QUE DICE LA CIENCIA SOBRE LA CONCIENCIA

La conciencia es una actividad humana que no se puede desconectar. Salvo cuando dormimos, no podemos evitar ser conscientes de lo que nos rodea o de nosotros mismos. Incluso cuando no nos concentramos en nada particular estamos prestando atención a algo, aunque no lo notemos. Pueden ser estímulos como el ruido exterior, el flujo constante de nuestro pensamiento o nuestras sensaciones corporales.

Por otro lado, sabemos que el cerebro tiende a crear patrones a partir de lo que percibe de la realidad. Cuando realizamos una acción o percibimos un fenómeno, esa información se codifica creando conexiones que utilizan los impulsos electroquímicos que las neuronas producen. Es por ese motivo por el que siempre tendemos a realizar las acciones exactamente en la misma secuencia: cuando nos duchamos hacemos siempre los mismos movimientos, nuestra forma de entrar en el coche y arrancarlo es también idéntica, el circuito que escogemos para hacer la compra en el supermercado se parece mucho de una vez a la siguiente, y así sucesivamente. Por esa razón dejamos de prestar atención a los acontecimientos que nos rodean cuando estos se comportan según el patrón. Es decir, esperamos que tras un rayo haya un trueno, que el agua rompa a hervir si está un rato al fuego, que un pájaro que extiende las alas eche a volar, y que si soltamos un lapicero caiga al suelo haciendo ruido. Pero si fuera ese mismo lapicero el que echara a volar, y el pájaro el que cayera al suelo haciendo un sonido como si fuera de madera, nos sorprenderíamos mucho. Serían fenómenos que se saldrían del patrón, y por tanto nuestra atención se concentraría en ellos de inmediato.

Nuestra suprema habilidad para detectar cuándo algo no se comporta según lo esperado seguramente ayudó sustantivamente a nuestra supervivencia en el mundo hostil en el que vivíamos en épocas prehistóricas, pues la detección de eventos que se salen del patrón nos ayudaba a anticiparnos a los acontecimientos. El ser humano es la única criatura del universo que tiene la capacidad de predecir lo que va a ocurrir, y si percibe que puede producirse una situación de peligro, puede decidir entre enfrentarse a ella o huir. De esta manera, podemos hacer un cálculo bastante preciso entre la velocidad de un coche que avanza por la calle por la que vamos a cruzar y la nuestra propia para saber si podemos proceder a ello. Pero si al iniciar el movimiento vemos que el coche acelera de forma brusca, es decir, se sale del patrón establecido, un nuevo y rápido cálculo nos hace detenernos, pues intuimos que si cruzamos en ese momento es muy probable que el coche nos atropelle.

Si lo pensamos bien, es increíble nuestra capacidad de detectar cuándo algo se sale de lo predecible. Por ejemplo, de todos los escaparates que a menudo vemos a

nuestro paso por la ciudad, somos capaces de captar cuándo uno ha cambiado. De igual manera, vemos docenas de personas conocidas a diario, y rápidamente detectamos cuándo una de ellas, por ejemplo, ha cambiado su peinado. De la misma manera, notamos de inmediato cuándo el agua caliente de un grifo tarda más de lo acostumbrado en salir, o en qué momento una bombilla ilumina menos de lo normal. Es impresionante que podamos detectar incluso ligeras alteraciones en un entorno del que recibimos miles de estímulos.

En resumen, no podemos evitar ser conscientes de lo que ocurre a nuestro alrededor porque de ello depende nuestra supervivencia. Y sobre todo, no podemos evitar atender a los estímulos que se salen del patrón establecido. Evidentemente, en un mundo en el que la mayoría de los eventos eran predecibles, el ser humano podía vivir fundamentalmente tranquilo y concentrarse en una tarea sin distracciones. Esto ha venido ocurriendo durante gran parte de nuestra historia pasada. Sin embargo, la situación ha cambiado mucho últimamente, sobre todo en las sociedades desarrolladas.

Cuando todo es impredecible

Según un estudio, recibimos nada menos que una media de 10.000 mensajes al día³⁹. Puede tratarse de anuncios en la televisión o en la radio, textos o imágenes en soportes publicitarios o en la prensa, marcas adheridas a la ropa o a los objetos, mensajes de correo electrónico o de texto, avisos de nuestra agenda y un sinfín de cosas más. Son estímulos que constantemente pugnan por ganar nuestra atención y situarse dentro de nuestro campo de conciencia. Si comparamos nuestra vida en este sentido con la que, probablemente, llevaba un monje copista medieval, enseguida entenderemos dónde está el problema. Son obviamente dos situaciones extremas, pero en el caso del amanuense es evidente que tenía mucho más fácil concentrarse en lo que estaba haciendo. Evidentemente el trabajo era ingrato pues no era una ocupación precisamente creativa, y además la falta de luz y las incomodidades del mobiliario seguramente no ayudaban. Pero el entorno era básicamente predecible y no había alteraciones significativas en los eventos que se sucedían en el día a día. Por tanto, la conciencia no era constantemente acosada por estímulos inesperados, como nos ocurre a nosotros, y los monjes podían concentrarse en su trabajo sin cometer errores importantes.

El caso de los exploradores polares es más parecido al nuestro, puesto que, en ausencia de civilización, casi todo lo que ocurre es inesperado, porque la naturaleza misma lo es. Y durante la *Endurance* mucho más, sobre todo en el largo periodo en el que permanecieron en el hielo. Si pensamos en los ruidos que provenían de los témpanos que fueron sucesivamente habitando obtendremos un ejemplo muy claro:

había que estar alerta a todos esos sonidos, porque nunca se sabía cuándo la placa de hielo se podía partir en dos y dejar caer a un hombre, o a todos ellos, al agua helada de la Antártida. Y, por supuesto, además de prestar atención al estado del hielo había que contar con la aparición de animales, con las inclemencias del tiempo, con la posición relativa en la que se encontraban y su movimiento, y con una larga serie de estímulos más. En su vida todo era fundamentalmente inesperado, y de ahí que Shackleton se reconociera incapaz de predecir o controlar lo que iba a ocurrir.

Salvando las distancias, sobre todo porque nuestra vida no transcurre por la fina línea que la separa de la muerte, eso es precisamente lo que nos ocurre a nosotros: que nuestra vida se ha vuelto impredecible en cuanto a los estímulos que nos llegan a diario, sobre todo porque nuestros dispositivos tecnológicos están conectados de manera permanente a la red, y constantemente nos informan de mensajes de correo electrónico o de texto, avisos de calendario, actualizaciones en nuestras redes sociales o simplemente llamadas telefónicas. Y eso interfiere de forma significativa en nuestra capacidad de concentrarnos.

Es un error común afirmar que el cerebro es multitarea, es decir, que tiene la habilidad de procesar conscientemente dos tareas a la vez. Si bien es cierto que nuestro cerebro procesa muchos estímulos simultáneamente, la mayoría de ellos son los que vienen del interior de nuestro cuerpo. Nuestra conciencia, por el contrario, solo puede enfocarse en una única ocupación cada vez. Por tanto, la multitarea consiste más bien en una atención sucesiva, y no simultánea. Debido a ello, y en contra de lo que se piensa, las personas que van saltando de una tarea a otra, en general últimamente como consecuencia del dictado de sus dispositivos tecnológicos, ven afectado de modo importante su rendimiento.

En un sorprendente trabajo que ha sido ampliamente citado, un grupo de investigadores intentaron demostrar el efecto que producía gestionar las tareas atendiendo a varios medios a la vez⁴⁰. Comparados con personas que no hacen un uso tan intensivo de la tecnología, los individuos que muestran lo que se llama «multitarea crónica», es decir, los que utilizan varios medios consecutivamente cambiando de manera constante de uno a otro, eran más susceptibles de ser distraídos por estímulos irrelevantes. Podría pensarse que, a cambio, su habilidad para cambiar de una tarea a otra es superior, pero lo que precisamente demostró el estudio es que estas personas, paradójicamente, son menos eficientes en esta competencia debido a su menor capacidad de filtrar las interferencias.

Probablemente el trabajo más contundente en relación con la influencia de los medios tecnológicos en nuestra vida y en nuestra productividad ha sido *Superficiales*, de Nicholas Carr⁴¹. Esta obra se basa en la idea de que los medios que utilizamos modelan la forma en que registramos y procesamos la información debido a que el cerebro es plástico, es decir, que se adapta a los requerimientos del

entorno. Y los efectos de este modelaje parecen estar siendo devastadores. Por ejemplo, en uno de los estudios que cita Carr, se revisaron 38 investigaciones relacionadas con la lectura de hipertextos. Siempre se ha pensado que este tipo de formato mejora la lectura puesto que teóricamente enriquece la cantidad de información disponible. Sin embargo, lo que el trabajo demostró es más bien todo lo contrario, es decir, que la lectura de hipertextos perjudica el rendimiento en la lectura. El motivo por el que esto es así es que la capacidad que se necesita para leer una información que contiene hipervínculos es diferente a la que se necesita para profundizar en un texto escrito a la manera tradicional. En concreto, la cantidad de enlaces que se presentan lleva a nuestro cerebro a tener que estar tomando decisiones constantemente sobre si debemos pulsarlos o no. Y eso nos distrae.

Siempre se ha pensado también que la información presentada en formato multimedia incrementa nuestra comprensión. Sin embargo, esto no parece estar tan claro. En otro de los estudios que aparecen recogidos en el libro de Carr, se pidió a dos grupos de personas que examinaran información sobre un determinado país. En el primer caso, esta información era únicamente textual, mientras que en el otro venía acompañada de una presentación audiovisual. Pues bien, cuando posteriormente a la revisión del material se pidió a los sujetos que contestaran tres preguntas sobre lo que habían examinado, se observó que el grupo que había contado con el material multimedia obtuvo una puntuación significativamente menor.

En otro de estos estudios se pidió a dos grupos de personas que asistieran a una conferencia. Mientras que a uno de ellos se le permitió navegar libremente por la red mientras lo hacían, al otro no. Lo que la investigación demostró es que el primer grupo presentó resultados más pobres en relación con el recuerdo del contenido de la conferencia, con independencia de si el contenido que los participantes visitaban tenía o no que ver con ella. Lo que ocurrió es que este grupo utilizaba su conexión a la red para consultar información relativa a la conferencia, pero también otra que no lo era: gestionar su correo electrónico, visionar videos e incluso realizar compras.

En definitiva, da la impresión de que el uso de la tecnología puede estar mejorando algunas de nuestras habilidades, como por ejemplo la de tomar decisiones rápidas, pero por otro parece estar distrayéndonos cada vez más, y en consecuencia, produciendo que nuestra lectura de la realidad sea mucho menos profunda de lo que acostumbraba.

En un mundo plagado de distracciones crecientes, es cada vez más difícil atender a lo que realmente tenemos que atender y permanecer concentrados no solo en nuestras tareas cotidianas sino, lo que es más importante, en nuestros objetivos a largo plazo. Sin embargo, historias como la del *Endurance* nos muestran que, a pesar de las interferencias provocadas por múltiples causas, es posible ser plenamente consciente de la realidad que nos rodea y lograr mantener una concentración suficiente en lo que realmente puede conducirnos al éxito. Porque, efectivamente, a

pesar de las múltiples distracciones que provenían de lo extremadamente complejo que es gestionar la supervivencia en un medio hostil, y de lo poco predecible que puede ser el comportamiento no solo de los elementos, sino de los 27 miembros de su tripulación, Shackleton tuvo siempre claros sus objetivos a largo plazo y no permitió que ninguno de esos factores le desviara de ellos. Una gesta memorable si se tiene en cuenta que la sola gestión de la supervivencia debía constituir una preocupación constante.

La atención plena

Como la atención del ser humano puede funcionar de un modo desatendido, es fácil dejarse llevar por los estímulos que nos llegan del exterior o de nuestra propia mente y cuerpo, descuidando la concentración en las tareas que debemos realizar y, aún peor, olvidando los objetivos que perseguimos. El problema por tanto consiste en poder focalizar la atención voluntariamente en aquello que para nosotros es importante, e interpretar el mundo de la manera más realista posible para así poder tomar las mejores decisiones.

Desde hace algún tiempo, cada vez hay más investigación sobre la práctica de la meditación como aliado imprescindible en la búsqueda del enfoque necesario para perseguir nuestros objetivos y concentrarnos en nuestras tareas. La práctica de la meditación, a veces también llamada *mindfulness*, persigue la atención plena, y su versión más habitual, contrariamente a la extendida idea de que meditar equivale a reflexionar, consiste simple y llanamente en concentrarse solo sobre la respiración intentando no desviar nuestra atención de ella. Esto, aunque parezca una tarea sencilla, es en realidad difícil, porque constantemente aparecen pensamientos y sensaciones que visitan nuestra conciencia y nuestro cuerpo. Por tanto, aislarse de todo para concentrarse únicamente en el aire que entra y sale de nuestros pulmones resulta ciertamente difícil. La práctica de la meditación, en su esencia más pura, consiste en redirigir de nuevo nuestra atención a la respiración cuando nos hemos distraído. Y eso debe hacerse serenamente y, por supuesto, sin establecer ningún tipo de juicio o valoración sobre el hecho de haber perdido la concentración. El aquí y el ahora es la respiración, y de lo que se trata es simplemente, o nada menos, centrarse únicamente en ella.

Al realizar esta práctica, lo que se logra es otorgar igual peso, es decir ninguno, a las experiencias positivas que a las negativas. Según Henepola Gunaratana⁴², uno de los expertos más conocidos sobre la meditación, de lo que se trata es de poder observar las sensaciones sin quedarnos atrapados en ellas, mostrando un interés imparcial por los acontecimientos, viéndolos tal y como son, sin entrar en valoraciones o juicios. Esta contemplación serena de las situaciones es precisamente

lo que ayudó a Shackleton en varios de los momentos de su expedición. Pudo haberse dejado llevar por la frustración o por la ira, y eso sin duda le hubiera bloqueado. O, al contrario, en aquellos momentos en los que las cosas le salieron bien, pudo haberse cegado por el éxito, algo que les sucede a muchas personas. Pero tanto un extremo como otro le hubiera privado de la observación ecuánime de la realidad y, en consecuencia, de la concentración en sus tareas y objetivos.

El mayor problema que sufren las personas que padecen disfunciones emocionales no consiste tanto en que tengan pensamientos negativos, sino que se quedan atrapados en ellos, revisitándolos una y otra vez. Por ejemplo, una persona que se divorcia o que pierde su trabajo puede entrar en una espiral de lamentos constantes culpando de su desgracia a otras personas o a los acontecimientos. Es más, hay quien justifica su estado de ánimo precisamente apoyándose en lo que le ha ocurrido, y afirma de forma contundente que la razón le asiste al sentirse o comportarse de ese modo. La cuestión, además del importante bloqueo que supone ese tipo de reacción, es que el cerebro recuerda mejor aquellos pensamientos que más visita, y por tanto rumiar una y otra vez las desgracias lo único que hace es aumentarlas. En ocasiones las personas que sufren problemas emocionales de cierta intensidad no son conscientes de hasta qué punto ellas mismas contribuyen a intensificarlos a base de pensar obsesivamente una y otra vez en lo que les ha ocurrido. Nadie como Shackleton hubiera tenido motivos para quedarse estancado en sus propios pensamientos de desgracia cuando su barco se hundió en las aguas heladas de la Antártida. Y sin embargo no lo hizo.

Para ejemplificar la idea de que el ser humano puede elegir entre concentrarse en unos pensamientos u otros, Sharon Salzberg escribe un breve cuento en su libro sobre meditación. En el relato, un anciano indio le dice a su nieto: «“Hay dos lobos que luchan en mi corazón. Uno de ellos es vengativo, miedoso, envidioso, rencoroso y embustero. El otro es cariñoso, compasivo, generoso, sincero y sereno”». El nieto le pregunta qué lobo ganará la batalla y el abuelo le responde: “El que yo alimente”»⁴³.

Andy Puddicombe es posiblemente uno de los expertos que más ha trabajado por actualizar la técnica del *mindfulness* y hacerla asequible a todo el mundo. En su libro⁴⁴, en el que sostiene que únicamente practicando diez minutos de meditación al día se pueden lograr sus beneficios, utiliza la metáfora del cielo y las nubes para explicar la diferencia entre la mente y los pensamientos que acuden a ella: la esencia de la mente es como el cielo azul, en el que aparecen diversas nubes que con el tiempo se van. Esas nubes son nuestros pensamientos, que obviamente pueden oscurecer nuestra conciencia como también las nubes oscurecen el cielo, pero no hacen que este desaparezca ni, esto es lo más importante, tienen la capacidad de alterarlo. La esencia de la mente es inalterable, y por eso lo importante es aprender a ver aparecer y desaparecer esas nubes sin alterarnos, o alterándonos lo menos

posible.

Esto puede ser difícil de aceptar porque tendemos a considerar, erróneamente, que nuestros pensamientos equivalen a la realidad, cuando en absoluto es así. Nuestros pensamientos son una compleja elaboración realizada a partir de lo que percibimos, pero constituyen fundamentalmente una recreación, y no equivalen a la realidad misma, porque, si fuera así, todo el mundo percibiría los acontecimientos del mismo modo, y por supuesto, nunca habría conflictos ni cambios de opinión. Todo el mundo pensaría lo mismo porque todo el mundo percibiría lo mismo.

Por eso hay que tomar conciencia de que los pensamientos, tanto los positivos como los negativos, son en esencia pasajeros, y hemos de aprender a recibirlos y a dejarlos ir, volviendo de nuevo serenamente a nuestros objetivos, de la misma manera que en la meditación se vuelve de nuevo a la respiración. Por ello, el beneficio fundamental de esta técnica no es en sí de índole trascendente, sino que deriva de ejercitar constantemente la focalización de la conciencia, debido a que en esencia persigue redirigir la atención una y otra vez sobre la respiración. Lo que se aprende es precisamente esa destreza en la refocalización de la mente sobre una determinada tarea, que en las sesiones de entrenamiento es la respiración, pero que en la vida normal puede ser cualquier otra. Por eso, la meditación es por encima de todo una práctica y no una creencia o una religión.

Hoy día existen numerosos estudios que apoyan los beneficios que la meditación proporciona. Puddicombe cita en su libro varios de ellos, entre los que se encuentran la reducción de la intensidad de las emociones negativas, la disminución de la ansiedad, la mejora de la calidad de vida y, por supuesto, el incremento del estado de alerta y de la atención.

No todos tenemos la habilidad de Shackleton y de otras personas para percibir la realidad de una manera ecuánime y no dejar que nuestros pensamientos nos turben y nos alejen de nuestros objetivos. Pero esa capacidad es un ingrediente imprescindible del éxito, y la práctica de la meditación puede ser de gran ayuda para desarrollarla.

[39](#). Morin (2011).

[40](#). Ophir, E., Nass, C., & Wagner, A.D. (2009).

[41](#). Carr, N. (2013).

[42](#). Gunaratana, B.G. (2012).

[43](#). Salzberg, S. (2011), pág. 22.

[44](#). Puddicombe, A. (2012).

Tras las huellas de Shackleton

Tómate 10

Este es el resumen de Puddicombe sobre su técnica de meditación en 10 minutos, que aparece explicada de forma más desarrollada en su libro [45](#). Únicamente requiere un lugar cómodo para poder sentarse y un temporizador para controlar el tiempo.

Preparándote

1. Encuentra un lugar en el que poder sentarte cómodamente, manteniendo la espalda recta.
2. Asegúrate de que no te molestarán durante tu meditación (desconecta tu teléfono móvil).
3. Conecta el temporizador en 10 minutos.

Comprobando

1. Respira profundamente 5 veces, inspirando por la nariz y espirando por la boca, mientras cierras suavemente los ojos.
2. Concéntrate en la sensación física del cuerpo sobre la silla y de los pies contra el suelo.
3. Recorre el cuerpo de arriba abajo y comprueba qué partes están cómodas y relajadas, y qué partes están incómodas y tensas.
4. Comprueba cómo te sientes, es decir, en qué tipo de estado te encuentras en ese mismo momento.

Concentrando la mente

1. Date cuenta de dónde sientes la sensación de ascenso y descenso de la respiración de forma más intensa.
2. Date cuenta de cómo sientes cada respiración, su ritmo, si es larga o corta, profunda o superficial, áspera o suave.
3. Cuenta lentamente las respiraciones mientras te concentras en la sensación ascendente y descendente: 1 con el ascenso, y 2 con el descenso, hasta llegar hasta 10.
4. Repite este ciclo 5-10 veces o durante todo el tiempo del que dispongas.

Acabando

1. Aléjate de cualquier punto de concentración, permitiendo a la mente que esté todo lo calmada u ocupada que ella quiera durante aproximadamente 20 segundos.
2. Vuelve a atraer a la mente la sensación del cuerpo en la silla y de los pies contra el suelo.
3. Abre lentamente los ojos y ponte de pie cuando te sientas preparado.

Una tarea a cámara lenta

Esta es una de las recomendaciones que Sharon Salzberg hace en su libro [46](#). Es interesante porque puede ayudar a extender los beneficios de la meditación a la vida cotidiana, utilizando la misma práctica de centrar la atención sobre las tareas que realizamos a diario.

Recupere su atención, o llévela a un nuevo nivel, ralentizando teatralmente la actividad que esté haciendo. Si

está comiendo, perciba la sensación de la comida en la lengua o la presión de los dientes al masticar, fíjese en cómo sostiene el tenedor o la cuchara, en el movimiento del brazo cuando lo acerca a la boca. Esos componentes específicos de la acción pueden resultar invisibles durante el día, cuando va con prisa. Intente ir más despacio cuando friegue los platos, ponga toda su conciencia en cada una de las partes del proceso: llenar el fregadero de agua, añadir el jabón lavavajillas, quitar los restos de comida de los platos, sumergirlos en el agua, frotarlos, aclararlos y secarlos. No se apresure en ninguno de los pasos, céntrese en los detalles sensoriales. Trate de estar en el momento presente mientras lava cada uno de los objetos. ¿Se siente tranquilo? ¿Aburrido? Note las emociones a medida que lleguen y se vayan: impaciencia, cansancio, resentimiento, satisfacción Sean cuales sean los sentimientos o pensamientos que le surjan, pruebe a observarlos con un reconocimiento tranquilo: «Esto es lo que está ocurriendo ahora mismo y está perfectamente bien».

[45](#). Puddicombe, A. (2012).

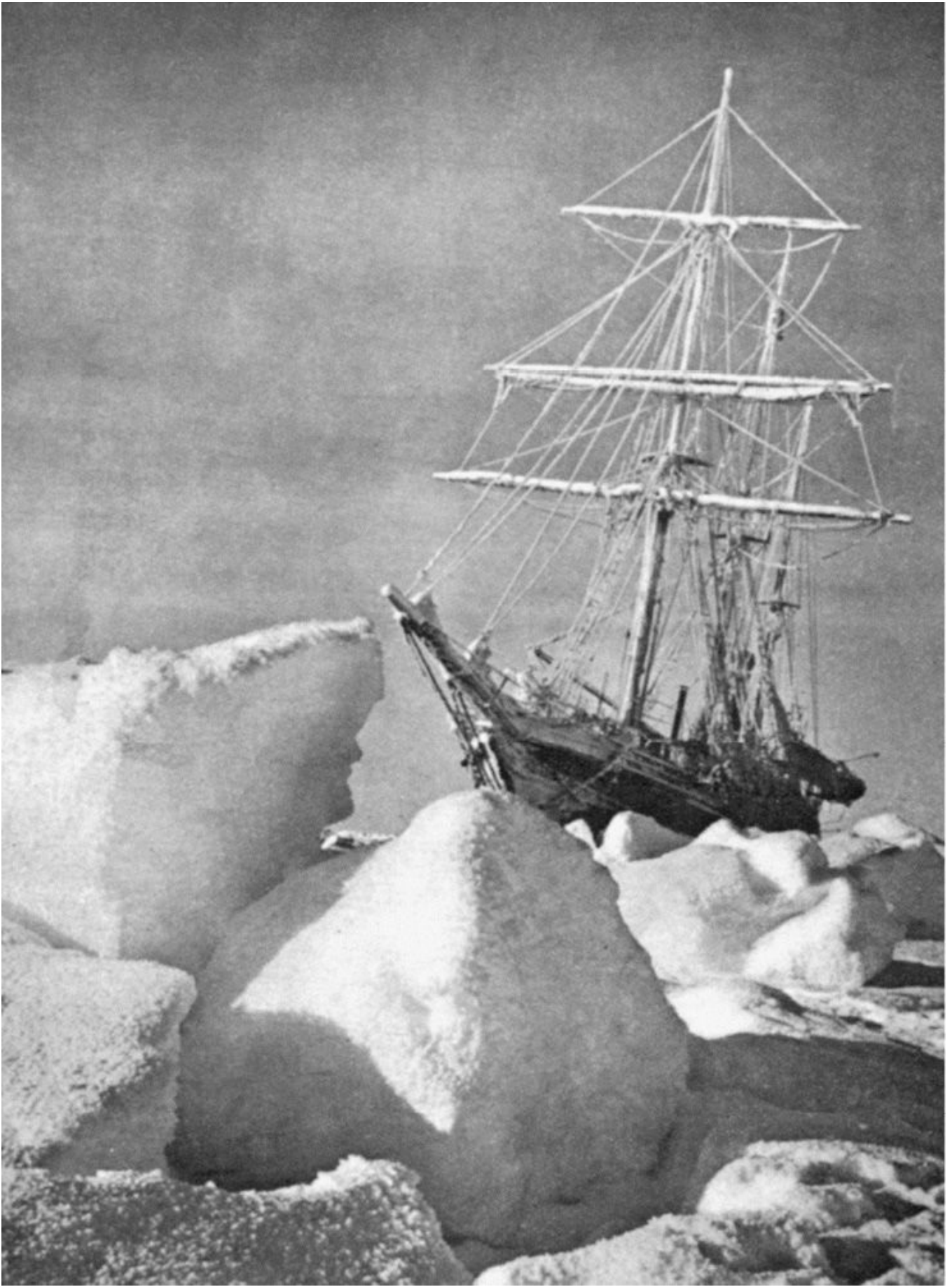
[46](#). Salzberg, S. (2011).

OESTE: DUREZA

*En las azarosas garras de las circunstancias
nunca me he lamentado ni he pestañado.
Sometido a los golpes del destino
mi cabeza está ensangrentada, pero erguida.*

WILLIAM HENLEY

W



© imagen: Getty Images / Hulton Collection.

La vida a bordo de un barco de exploración polar a comienzos del siglo pasado era una vida dura. Y por supuesto enrolarse en la expedición que Shackleton había planificado significaba estar dispuesto a trabajar en las condiciones más adversas. Sin embargo, nada de ello puede compararse con la situación en la que la tripulación se vio inmersa conforme el tiempo fue pasando, porque lo cierto es que el desarrollo de la misión se fue complicando cada vez más: primero cuando el barco quedó atrapado, luego cuando se hundió, más tarde en los sucesivos campamentos, a continuación en isla Elefante, y por supuesto en la travesía hacia Georgia del Sur. Pocas coincidencias históricas están tan cargadas de significado como el hecho de que Shackleton rebautizara su navío, originalmente llamado *Polaris*, con un nombre que formaba parte del lema de su familia y que acabaría siendo un símbolo de la incuestionable dureza de aquella misión: *Endurance*.

POR LA RESISTENCIA VENCEREMOS

La tónica dominante durante la mayor parte de la expedición de Shackleton estuvo teñida por la oscuridad, la inactividad, las temperaturas bajo cero y la falta de provisiones, lo cual requirió de toda la capacidad de resistencia de los hombres. Y a todo ello se añadirían muchas otras penurias. Por ejemplo, si se piensa que cada uno de los botes equipados pesaba aproximadamente una tonelada, y que el hielo distaba mucho de ser una superficie lisa, es fácil darse cuenta de la dureza de la tarea que implicaba el plan de Shackleton de empujarlos hacia el norte. De hecho, en muchas ocasiones se vieron obligados a construir rampas para poder sortear los obstáculos que el hielo iba planteando.

Pero si hay que escoger un momento en la expedición en el cual la tripulación al completo se enfrentó a una situación de dureza extrema, seguramente habría que mencionar la travesía en bote durante 5 días hacia isla Elefante, aun a pesar de su brevedad. Primero, porque en sí el momento de lanzar las embarcaciones al agua no era una decisión sencilla. De todos los témpanos que les rodeaban, el que estaban ocupando era el único que reunía ciertas condiciones de habitabilidad, y si lo abandonaban, existía el riesgo de que el resto de las placas les impidieran volver. Y si por el contrario, los canales se cerraban y la navegación no tenía éxito, se quedarían irremediable e indefinidamente en los botes, hacinados y flotando en medio de bloques de hielo.

Otra dificultad añadida estaba en que pronto comprobaron que no era seguro desembarcar en las placas de hielo para descansar, como intentaron la primera noche. Lo que ocurrió fue que el témpano sobre el que estaban se partió en dos bruscamente, dejando caer a uno de los hombres al agua helada. Afortunadamente Shackleton estaba despierto y pudo verlo, lanzándose rápidamente al rescate. Haciendo gala de una fortaleza impresionante, sujetó al marinero, y con un solo movimiento lo puso a salvo justo antes de que las placas volvieran a cerrarse. Fueron momentos duros para el propio Shackleton, puesto que él se quedó en uno de los segmentos de hielo esperando su turno hasta que todos los hombres hubieran saltado a la parte más segura, y cuando llegó su momento el otro bloque ya estaba demasiado lejos. A pesar de que habían dispuesto una cuerda para intentar mantener las porciones juntas, con un solo hombre tirando en uno de los extremos el esfuerzo era inútil. Así que se quedó solo en la oscuridad esperando a que un bote le rescatara, como al fin afortunadamente ocurrió.

Entre las muchas dificultades estaban también las orcas, que fácilmente podrían volcar uno de los botes y que en ocasiones los rodeaban durante la noche como un

siniestro séquito, y desde luego las bajas temperaturas, que llegaron a ser de 20 grados bajo cero; esto causaba varios inconvenientes, entre ellos que la espuma del mar se congelaba sobre la tela de las velas haciendo más difícil su manejo. Otro problema era que los trajes empapados de los marineros se congelaban, y que la inactividad junto con las temperaturas extremas les hacía padecer calambres constantes. Quizá el que peor fortuna tuvo fue Worsley, que al permanecer varios días en la misma posición, luego no podía enderezarse, como si todo él estuviera congelado.

Conforme el tiempo fue pasando, la situación se fue agravando. Sin un lugar seguro para poder acampar y cocinar debidamente, los hombres tuvieron que alimentarse de carne seca de perro, y además los mareos, la deshidratación y las congelaciones causaron estragos, tanto que Shackleton tuvo serias dudas de que toda la tripulación pudiera sobrevivir a aquel tormento. De hecho, uno de los hombres escribió: «Nunca me he sentido tan seguro de algo en mi vida como aquella noche de mi muerte»⁴⁷.

Tal vez el punto álgido de esa lucha por la supervivencia contra los elementos lo representa alegóricamente el episodio que vivió Holness, el mismo hombre que cayó al agua cuando el témpano donde habían acampado se abrió en dos. Mientras realizaba una maniobra con otro marinero intentando aflojar un nudo congelado, un brusco movimiento hizo que se golpeará fuertemente en los dientes con el ancla. Como un símbolo de lo dramático del incidente, que en la peor de las circunstancias posibles le infligió un agudo e innecesario dolor, pero también de su impotencia, las lágrimas brotaron de sus ojos, rodaron por sus mejillas y se congelaron instantáneamente en su barba. Ese episodio es una metáfora de la extrema dureza de los acontecimientos y de su indefensión ante una situación en la que ni siquiera las lágrimas podían correr libremente.

Pero tal vez lo peor de todo fue que al final, tras una durísima lucha en la que no faltaron los retrocesos y cambios de rumbo, y después de 497 días de que abandonaran tierra firme, arribaron a isla Elefante, un lugar inhóspito golpeado por una ventisca que les dio la bienvenida bramando constantemente dos semanas a intensidades entre los 100-150 kilómetros por hora. Un tiempo durante el que fueron además víctimas del mareo propio de quien ha pasado una larga temporada en el mar y de una extenuante debilidad. Uno de los hombres registró en su diario que en isla Elefante llegó a vivir la peor hora de toda su vida. Pero quizá fuera Hudson el más afectado psicológicamente por la experiencia: pasaba horas y horas en su saco de dormir sin hablar, aparentemente desconectado por todo lo que ocurría a su alrededor.

Evidentemente, cuando se piensa en una situación así, es fácil concluir que los hombres de Shackleton eran rudos marineros, tipos duros acostumbrados a soportar

las más miserables penurias. Desde luego, Shackleton lo era, como había demostrado ya en anteriores expediciones. Era una persona que se enfrentaba con gusto a las dificultades, y esa dureza seguramente se podía encontrar también en Frank Wild, su segundo, en Tom Crean y en algunos otros. Pero no todos los miembros de la tripulación habían sido entrenados para soportar los rigores de una malograda expedición como la que vivieron. Entre los hombres había marineros, pero también había médicos y científicos, e incluso artistas, como Marston o Frank Hurley, el fotógrafo de la misión. Incluso Blackboro, el polizón que Shackleton encontró a bordo al comienzo de la expedición, era tan solo un muchacho de dieciocho años.

Pero todos, sin excepción, sobrevivieron a las durísimas circunstancias que implicó la expedición *Endurance*, lo que hace pensar que la dureza es una cualidad que se puede desarrollar.

[47](#). Alexander, C. (2005), pág. 137.

LO QUE DICE LA CIENCIA SOBRE LA FUERZA DE VOLUNTAD

Cualquier persona que conozca las condiciones en las que las exploraciones polares de comienzos del siglo XX se realizaban y entre en contacto con los materiales con los que contaban y las condiciones en las que habitaban, se dará cuenta rápidamente del escaso confort en el que vivían. El caso de Shackleton y la expedición *Endurance* es sin duda un ejemplo extremo debido a todos los infortunios que sufrió, pero la forma en que se llevaban a cabo aquellas misiones era en sí bastante precaria, o al menos esto es lo que pensamos hoy.

El equipo con el que contaban sería en la actualidad considerado inseguro y escaso, y desde luego nadie en su sano juicio se embarcaría en una aventura polar con aquellos pesados trineos, esquís de madera maciza, bastas correas o ropa hecha de lana y pelo de reno. Sin duda alguna el mundo ha cambiado mucho en este aspecto y la moderna tecnología es capaz de proporcionar un material mucho más ligero y seguro, así como prendas livianas, tan resistentes al agua como antitérmicas. Por citar solo un ejemplo, las botas «Shackleton», que comercializa una empresa llamada Baffin, pueden resistir temperaturas de hasta 100 grados bajo cero. Y por supuesto son impermeables.

Más allá de la precariedad de cualquier expedición antártica, los hombres de Shackleton tuvieron que sobrevivir en circunstancias extremas, usando grasa de foca como combustible para guisar y, aún peor, malviviendo en unas improvisados cobertizos que construyeron dando la vuelta a los botes que quedaron en isla Elefante. En esos refugios malvivían entre el frío y el agua acumulada por el deshielo debido al calor de los cuerpos hacinados, y soportando como podían la humareda que despedía la combustión de la grasa de foca que utilizaban para cocinar.

Muy lejos de esas circunstancias extremas, el mundo de hoy no solo ha evolucionado en cuanto al material disponible para los exploradores antárticos, sino que las condiciones de confort en las que los habitantes de los países desarrollados viven han cambiado, y la tendencia que se observa es claramente hacia una mayor comodidad y un menor esfuerzo. Nuestros hogares están aislados de las inclemencias meteorológicas, y en su interior la temperatura es ya constante gracias a los climatizadores. Normalmente almacenamos suficientes alimentos para varios días, y esta comida se cocina apenas sin complicación, está concebida para ser deliciosa, existe en una infinita variedad de posibilidades y está envasada a nuestra total conveniencia, tanto es así que existen bebidas de alimentos prebióticos embotelladas

en cantidades mínimas en complejos envases que una vez abiertos son tirados a la basura en un lapso de segundos. Todo para facilitar nuestra comodidad.

Nuestros transportes también están optimizados y existen al solo efecto de llevarnos de un sitio a otro con el mínimo esfuerzo. Tenemos trenes ultrarrápidos, estaciones de metro o autobús cada pocos metros, y por supuesto, coches automatizados en los que casi el único esfuerzo requerido es girar la rueda del volante. Pensemos que hace años aún había que movilizar algo de energía, por ejemplo, para subir o bajar la ventanilla, pero ahora ya ni eso es necesario, porque todos los coches están equipados con elevallas automáticos de serie.

Y qué decir de las comunicaciones o del acceso a la información; nos hemos vuelto tan cómodos en este asunto que a duras penas toleramos un retraso de apenas unos segundos en la descarga de unos datos o una transitoria incapacidad de comunicarnos con otra persona. En contraste, merece la pena situarse de nuevo en el contexto de la expedición *Endurance*, en la que la radio era una tecnología aún en su infancia y las comunicaciones por carta eran habituales. Estas cartas evidentemente tardaban semanas en recorrer largas distancias, y el hecho de no estar en el momento oportuno en el lugar adecuado podía significar quedarse sin recibir una comunicación durante meses. Así ocurrió de hecho cuando Shackleton y sus hombres partieron de Georgia del Sur tan solo dos horas antes de que el vapor que repartía el correo en Grytviken llegara. Se enteraron de que tenía cartas para ellos un año y medio después.

Todas las comodidades de la vida moderna han ido menoscabando nuestra capacidad para abordar tareas que no nos gustan. De hecho, muy a menudo ocurre que utilizamos todo tipo de distracciones para que ese tipo de tareas pasen cuanto antes, con la mínima molestia posible. Así, los estudiantes ponen música mientras realizan sus tareas, los clientes de los gimnasios ven la televisión mientras hacen ejercicio y muchas personas, por desgracia, comprueban constantemente su dispositivo móvil en los atascos para no aburrirse. No deja de tener poco sentido que estudiar, hacer ejercicio o conducir sean las actividades en las que precisamente deberíamos concentrarnos en esos casos para tener éxito, y en su lugar lo que hacemos es intentar distraernos de ellas.

Este contraste entre la actitud que hoy día tenemos en los países desarrollados hacia muchas de las tareas cotidianas contrasta con la capacidad de soportar situaciones difíciles que tenían los exploradores polares, y en general cualquier otro ciudadano de épocas remotas. Y todo quedaría en una simple anécdota si no fuera porque esa capacidad sigue siendo ampliamente necesaria en la actualidad. De ahí muchas de las dificultades que normalmente enfrentamos en nuestro camino hacia el éxito.

En primer lugar, porque es tan simple como obvio que cualquier resultado requiere un esfuerzo, y que resultados importantes requieren esfuerzos importantes.

Y a pesar de que es verdad que tenemos a nuestra disposición todo tipo de tecnologías que casi en la totalidad de los campos nos hacen la vida más fácil, en muchas ocasiones todo depende de que nuestra fuerza de voluntad sea suficiente como para que nos pongamos a trabajar. En otras palabras, a pesar de que las herramientas han evolucionado mucho en todas las áreas del conocimiento y la producción, sigue siendo necesaria nuestra capacidad para tolerar la incomodidad que supone el esfuerzo. Quizá no tirando de un pesado trineo o soportando bajas temperaturas, pero sí resistiendo la tentación representada por todas esas cosas que siempre nos apetecen más que ponernos a trabajar.

Hay áreas de la vida en las que esto se ve particularmente claro; por ejemplo, en el ejercicio físico. Es verdad que ahora disponemos de todo tipo de aparatos que son capaces de ayudarnos a conseguir mejores resultados en menos tiempo, pero el organismo humano sigue funcionando de la misma manera que siempre, y es reaccionando a los retos físicos que se le plantean. De esta manera, si el ejercicio que hacemos no supone vencer ninguna resistencia, y consecuentemente no conlleva alteración alguna de nuestro ritmo cardíaco o respiratorio, o esfuerzo muscular alguno, el resultado será exactamente igual a cero. Dicho de otra manera, el mundo a nuestro alrededor puede haber cambiado mucho, pero la forma física se rige por las mismas reglas que hace cien años y que hace cien mil.

Muchos de nosotros hemos experimentado también la dificultad de hacer dieta, o simplemente de alterar la que por lo general seguimos, como resultado de alguna necesidad médica o estética. En este campo se ve de nuevo claramente la necesidad de una capacidad que también era necesaria durante las expediciones polares, y que lo ha sido durante milenios: la de resistir los dictámenes de nuestro cuerpo. En el pasado, porque la comida a veces no estaba disponible, y en la actualidad, porque en ocasiones no debemos comer esto o aquello.

En definitiva, a diario vemos la necesidad de enfrentarnos con una larga serie de situaciones en las que es necesario utilizar nuestra resistencia frente a las incomodidades: la fuerza de voluntad que nos ayuda a madrugar, a hacer ejercicio, a comer equilibradamente, a dejar de fumar, a mantener la atención durante una reunión aburrida, a ordenar tickets para justificar nuestros gastos o simplemente a encender el ordenador y comenzar ese informe cuya elaboración no nos apetece absolutamente nada.

Seguramente, así como nosotros vemos en el equipo de aquellos expedicionarios antárticos una precariedad que nos hace sonreír, ellos también sonreirían al contemplar las nimias dificultades que nosotros enfrentamos si las comparamos con las suyas. Pero lo cierto es que unos y otros, y cada uno en su contexto, necesitamos las mismas capacidades que, afortunadamente, hoy día están ya bajo la atenta mirada de la ciencia.

De la procrastinación al autocontrol

Por motivos que no necesitan mucha explicación, el ser humano huye de aquellas cosas que le causan incomodidades, y consecuentemente se encuentra mejor cuando ninguna de ellas le ocurre. Esta tendencia lleva a que la resistencia sea una capacidad bastante poco frecuente, dado que, puestos a escoger entre una opción molesta y una confortable, tendemos claramente a decantarnos por la segunda. Así, escogemos leer en el sofá en lugar de en una silla, subimos la temperatura del aire acondicionado cuando tenemos frío, comemos lo que nos apetece cuando tenemos hambre, y así sucesivamente. Nuestra tendencia no es enfrentarnos a situaciones duras, sino a buscar la comodidad.

Quizá el concepto que mejor ejemplifica esta natural tendencia del ser humano es la procrastinación, que es la impertinente tendencia que tenemos a posponer indefinidamente aquellas cosas que no nos apetece hacer. Piers Steel⁴⁸, seguramente uno de los investigadores más reconocidos en este terreno, aporta datos en su investigación que nos hacen pensar que este problema dista mucho de ser una anécdota. Según los datos que recoge, los trabajadores norteamericanos pueden pasar unas dos horas diarias procrastinando, es decir, dejando de hacer cosas que deberían hacer. Si se asigna un valor medio a la hora de trabajo y se multiplica por el número de trabajadores, este problema le puede estar costando al país alrededor de un billón de dólares al año.

Seel ha ideado una fórmula que explica bajo qué circunstancias emprenderemos una tarea, o por el contrario, la pospondremos porque hay algo que nos apetece mucho más. En su modelo hay cuatro factores, siendo el primero de ellos la expectativa que tenemos de lograr algo: conforme más confiamos en nuestra habilidad para lograr lo que nos proponemos, mayor será nuestra motivación, y menor la procrastinación.

El segundo elemento es lo placentero de la tarea: cuanto más nos gusta hacer algo, más tendemos a hacerlo con inmediatez, y al contrario, tendemos a posponer más los trabajos que nos gustan menos.

El siguiente factor es la demora: cuanto más lejos en el tiempo se sitúa aquello que debemos cumplir o hacer, más fácil será que lo pospongamos. Estos dos últimos elementos, el placer que aporta una tarea y la demora, son importantes porque desde hace mucho tiempo sabemos que las conductas de los seres humanos se mantienen cuando vienen inmediatamente sucedidas por estímulos positivos, a los que llamamos refuerzos, y desaparecen cuando a continuación aparece un estímulo negativo, al que llamamos castigo. Es uno de los principios de la conducta más estudiados y eficaces desde que Skinner lo enunciara a mediados del siglo XX, y se conoce con el nombre de «condicionamiento operante». Debido a este principio, tendemos a volver a ponernos la ropa que nos ha valido algún halago, mientras que

dejamos de comprar una marca de conservas si un día descubrimos que una de ellas está en mal estado. La cuestión está en que, en la compleja vida moderna, en ocasiones lo positivo y lo negativo, y el corto y el largo plazo están ubicados en posiciones que nos cuesta gestionar. Así por ejemplo, beber alcohol en general produce una sensación de euforia y bienestar inmediato, con lo que según la teoría del refuerzo tenderemos a repetirlo, pero a largo plazo, si se hace en exceso puede tener efectos devastadores para la salud. Y al contrario, el ejercicio físico intenso genera dolor y agotamiento mientras se practica, con lo que lo normal sería no volver a hacerlo, y sin embargo, con el tiempo produce indudables beneficios para nuestro cuerpo. Por eso existe la procrastinación: porque si un viernes por la tarde hay que escoger entre ir al gimnasio o compartir unas cervezas con los amigos, es esperable que nos decantemos por esto último antes que por lo primero, y dejemos el gimnasio para el día siguiente. De la misma manera, un estudiante universitario pospondrá el estudio para ver la televisión, y un oficinista preferirá tomar un café con sus compañeros antes que encerrarse él solo a redactar un informe. La procrastinación nos impide enfrentarnos a tareas que nos resultan incómodas, por mucho que a largo plazo nos generen beneficios.

Esta compleja relación entre el corto y el largo plazo aparece en muchos aspectos de nuestra vida, en particular, en todos aquellos en los que es necesario un gran esfuerzo para obtener un gran resultado, como puede ser la realización de una carrera universitaria o la puesta en marcha de un negocio. El caso de Shackleton es un ejemplo paradigmático, puesto que aunque tendemos a ver en la exploración polar una aventura apasionante, lo cierto es que él se enfrentaba voluntariamente a una misión en la que ponía en riesgo su vida a fin de obtener una recompensa a largo plazo en forma de ingresos económicos y reconocimiento. Es verdad que lo que le ocurrió fue desafortunado, pero también lo es que no ha habido ninguna misión de aquel tipo en la cual el esfuerzo extenuante, la falta de provisiones y, en general, el riesgo de morir en el intento no estuvieran constantemente presentes.

El cuarto factor entre los que se analizan en la ecuación de la procrastinación según el modelo de Steel es el autocontrol, es decir, la medida en que una persona tiene autoridad sobre sí misma y es capaz de obligarse a hacer algo. Este es el elemento que está más cerca de la resistencia que aquellos exploradores polares poseían y que era en buena medida responsable de su éxito. Tareas como baldear la cubierta con bajas temperaturas, estibar pesadas cargas o empujar trineos cargados de material y provisiones dependían en buena medida de su autodisciplina, es decir, de su capacidad para forzarse a sí mismos a hacer cosas que no son especialmente deseables.

La resistencia, el autocontrol, la disciplina o la fuerza de voluntad no son valores populares en la sociedad del bienestar, pese a que, como es fácil comprobar, siguen

siendo necesarios. Recientemente Roy F. Baumeister ha vuelto a subrayar su importancia en su obra *Willpower*⁴⁹, que escribió junto con John Tierney. En ella cita el experimento clásico que en los años sesenta llevó a cabo Walter Mischel. Se trataba de entregar a un niño un *marshmallow*⁵⁰ y proponerle escoger entre comérselo inmediatamente o esperar pacientemente él solo en una habitación durante 15 minutos. Si lo conseguía, recibiría una segunda golosina. Por un sorprendente azar del destino, resultó que las propias hijas de Mischel habían compartido colegio con los niños que participaron en el estudio, y muchos años después pudieron comprobar que aquellos que resistieron la tentación habían tenido mejores resultados académicos, eran más populares, tenían salarios más altos e incluso un menor índice de masa corporal y menos problemas con las drogas. Por primera vez un estudio mostraba que la fuerza de voluntad es una clave del éxito.

La confirmación definitiva vino cuando Terrie E. Moffitt y sus colaboradores publicaron un rotundo estudio longitudinal en el que siguieron a 1.000 niños y a 500 gemelos desde el nacimiento hasta los 30 años, con resultados que inequívocamente validaban los que había obtenido Mischel. Con independencia de la clase social y la inteligencia, el autocontrol podía contribuir a predecir factores como resultados académicos, salud, riqueza, problemas con las drogas e incluso con la justicia⁵¹.

Basándose en esos estudios y en los suyos propios, y convencido de la importancia de la fuerza de voluntad en la vida de las personas, Baumeister ha desarrollado un modelo que se basa en un concepto que él denomina *ego depletion*, y que podríamos traducir como «agotamiento del yo». Lo que este término quiere decir es que los seres humanos poseemos una reserva de autocontrol que utilizamos para tareas como resistir tentaciones, tomar decisiones o controlar emociones.

Existen dos principios básicos que explican el funcionamiento de esta reserva. El primero es que cada persona tiene una cantidad determinada de fuerza de voluntad que se va agotando conforme se usa. Es decir, el autodomínio no es un recurso ilimitado, y no es cierto que haya personas que tienen una capacidad infinita para controlarse, sino que, cada uno en una medida determinada, todos tenemos un punto en el cual nuestras reservas se agotan. Este punto evidentemente depende de dos factores: la cantidad que teníamos en un principio y las veces que hemos ido necesiéndola a lo largo de un periodo de tiempo.

El segundo principio, quizá más sorprendente que el primero, es que los seres humanos utilizamos la misma reserva de autocontrol para todas las diferentes tareas que la necesitan. Es decir, no existe una fuerza de voluntad para las dietas que sea distinta de la que es necesaria para el trabajo, y la que usamos para hacer deporte no es diferente de la necesaria para mantener la atención durante una reunión. Y aunque al principio pueda parecer sorprendente, lo cierto es que esta idea se corresponde con nuestra vivencia cotidiana: por ejemplo, todos hemos experimentado que es más

difícil mantener la dieta después de una dura jornada de trabajo, o si hemos estado todo el día aburridos, y por tanto gestionando esa molesta emoción, es más difícil que al final del día tengamos ánimo para ir al gimnasio.

Este segundo principio resulta muy interesante, dado que se podría especular que si las personas utilizamos la misma reserva de fuerza de voluntad para todas las tareas, tal vez ejercitando una de ellas podríamos incrementar nuestras reservas para utilizarlas en otras ocasiones. Es decir, si nos esforzamos en acudir al gimnasio los días y a las horas que nos hemos propuesto, es posible que eso influya en nuestra capacidad para hacer dieta, y si mantenemos a raya nuestra economía doméstica, es posible que eso influya en nuestra capacidad de estudio. Pues bien, eso es exactamente lo que ocurre. Eso explica por qué hay personas, como la tripulación del *Endurance*, que pueden vivir diariamente en situaciones adversas: como en casi todas las tareas de su quehacer cotidiano tienen que ejercitar el autocontrol, el dominio de sí mismos que todas ellas necesitan se realimenta de manera constante, convirtiéndose a largo plazo en personas que pueden soportar circunstancias extremadamente duras.

Baumeister cita un interesante estudio de Oaten y Cheng que utilizó tres programas: uno destinado al ejercicio físico, otro a los hábitos de estudio y otro a la economía doméstica. Los tres grupos de personas debían acudir cada cierto tiempo a un laboratorio en el que habían de concentrarse en un sencillo ejercicio de ordenador mientras en un televisor se mostraba un programa que les distraía. Tal y como se esperaba, los tres grupos de participantes mejoraron en la realización del ejercicio y también en la consecución de los objetivos de los diferentes programas en los que estaban involucrados: ejercicio, estudio y economía doméstica. Pero lo sorprendente fue que todos ellos mejoraron también en otras áreas: se volvieron más trabajadores y más ordenados, y en conjunto disminuyeron sus malos hábitos.

Quizá por ello estamos acostumbrados a dividir a quienes nos rodean entre aquellos que cumplen sus tareas, y por tanto tienen éxito, y los que no. Hay personas que mantienen su casa y su entorno de trabajo ordenados, cumplen sus horarios con puntualidad, trabajan a un ritmo regular, hacen ejercicio, comen bien y cuidan sus finanzas, y quienes por el contrario viven en un caos doméstico, son impuntuales, dejan sus tareas para el último momento, no se cuidan y son incapaces de ahorrar. Quizá por ello, también, si una mañana de domingo en invierno estamos viendo plácidamente la televisión con una taza de té en la mano, nos resulta tan difícil imaginar cómo una persona puede ponerse a fregar la cubierta de un barco con temperaturas que rozan la congelación.

Hay personas, momentos históricos y culturas que viven en una constante rueda en la que su disciplina es necesaria, y por ello cuentan con grandes reservas de fuerza de voluntad. Y por el contrario, hay formas de entender la vida en las que casi nunca es necesario el autocontrol. Es fácil ver que la capacidad de vivir en circunstancias

precarias y la resistencia a las incomodidades y a las tentaciones de todo tipo es la que corresponde al primer grupo, siendo una clave del éxito en todas las exploraciones polares en general y en la expedición *Endurance* en particular. Por otro lado, lo que cualquier observación siquiera superficial de la realidad cotidiana viene a demostrar es que es muy difícil vivir constantemente una vida sin esfuerzo. Sobre todo si perseguimos el éxito. Tal vez por eso resulta imprescindible conocer a través de qué medios se puede conseguir incrementar las reservas de autocontrol de una persona.

Aumentar las reservas de fuerza de voluntad

Una de las líneas que Baumeister y su equipo han seguido es tan interesante como práctica. Se plantearon si la idea de que cada persona va por la vida con una reserva de autocontrol podía ser algo más que una metáfora, es decir, si realmente existía un depósito en las personas donde se pudiera comprobar en cada momento el estado de ese almacén de fuerza de voluntad. Y lo encontraron: se llama glucosa.

En repetidas ocasiones, utilizando tanto seres humanos como animales, han mostrado que cuando el organismo se enfrenta a situaciones en las que tiene que ejercitar la fuerza de voluntad, los niveles de glucosa descienden significativamente. Es como si el autocontrol utilizara esta sustancia como combustible. También han comprobado que si a continuación la cantidad de glucosa se vuelve a restaurar, el efecto sobre la fuerza de voluntad es casi inmediato. Esto explica por qué es tan difícil resistir los dulces cuando vivimos situaciones complicadas, cuando estamos mentalmente agotados o cuando hemos tenido que tomar decisiones difíciles. El organismo busca instintivamente el azúcar que puede rellenar nuestras reservas de autocontrol. Según Baumeister, por ese motivo suele haber golosinas junto a las cajas registradoras en los hipermercados: después de que un cliente haya agotado sus reservas de autocontrol tomando cientos de pequeñas decisiones sobre qué productos comprar y en qué cantidad, su organismo difícilmente resistirá la tentación de ingerir una dosis instantánea de glucosa.

Evidentemente, este hecho no es en modo alguno una invitación al consumo de dulces, dado que es ampliamente conocido el efecto adverso que tiene el exceso de azúcar en nuestra sangre, pero sí una llamada de atención que establece una relación antes no conocida entre la fuerza de voluntad y la alimentación. Baumeister desde luego no recomienda el consumo de dulces, sino que, basándose en la capacidad del organismo de convertir en glucosa un gran número de alimentos, aconseja más bien gestionar adecuadamente la ingesta de alimentos con bajo índice glucémico, como los que contienen fibra, proteínas y grasas saludables (frutas y verduras, carne, pescado, aceite de oliva o frutos secos).

Sin embargo, hay ocasiones en las que a pesar de llevar una alimentación adecuada, nuestras reservas de autocontrol se agotan. En el caso de la tripulación de la expedición *Endurance*, lo que ocurría no era exactamente eso, sino más bien lo contrario: la falta de una alimentación adecuada seguramente hacía que su capacidad de resistencia disminuyera. Por eso es interesante plantearse qué les ayudaba a continuar adelante a pesar de las difíciles situaciones que atravesaban. Sobre todo en el caso de Shackleton, porque sin duda él llevaba la más pesada de las cargas de todo el grupo. ¿Qué le ayudó a resistir todo tipo de penurias y seguir adelante? ¿Cómo luchó con el frío extremo y los peligros constantes?

Sabemos que si hay algo que destaca en su biografía es precisamente la palabra resistencia, que ya formaba parte del lema de su familia, y situaba entre sus valores la firmeza, la mesura y la frugalidad. Él mismo había declarado que enfrentarse a las dificultades formaba parte de su ser: «Amo la lucha, y cuando las cosas son fáciles lo odio», escribió⁵². Esa característica de su personalidad debía ser sin duda algo destacado, y los hombres que formaban parte de su tripulación la reconocían claramente: «Ese era su tipo de coraje; haría el trabajo que más temiera», dijo Worsley de él⁵³.

Pero posiblemente había una clave que iba incluso más allá de su educación y de su forma de ser, y era la necesidad de salvar las vidas de sus hombres, de los que se sentía responsable y a los que se sentía profundamente vinculado. En ese tipo de circunstancias extremas, y con independencia de las reservas de autocontrol que una persona tenga, solo la firme y profunda creencia en valores esenciales como la vida pueden marcar la diferencia.

Baumeister menciona una sugerente investigación llevada a cabo por Fujita y Trope, en la que manipulaban la línea de pensamiento de los sujetos que formaban parte del estudio haciendo algo aparentemente simple como utilizar preguntas que comenzaban en «por qué» o en «cómo». Lo que demostraron era que las preguntas «por qué» movilizaban el pensamiento hacia niveles más altos y hacia el futuro, mientras que las preguntas «cómo» lo dirigían hacia niveles más bajos y hacia el presente.

Lo que este estudio muestra es que cuando nos planteamos por qué hacemos las cosas indagamos sobre nuestros valores profundos, sobre lo que para nosotros es vital, y por tanto antepondríamos ante cualquier otra cosa. De ahí surge la energía que puede incrementar nuestra fuerza de voluntad. Por el contrario, cuando pensamos en el «cómo», nuestro pensamiento se vuelve operativo y se focaliza en los detalles del momento haciéndonos perder la perspectiva global. No es extraño que uno de los hombres que Shackleton entrevistó para la expedición *Endurance* relatará que lo primero que le preguntó en la breve entrevista que mantuvieron era precisamente *por qué* quería ir⁵⁴.

En esta línea, un prometedor estudio de Schmeichel y Vohs se diseñó precisamente con la idea de mostrar si la afirmación de los valores centrales de una persona podía incrementar sus reservas de autocontrol⁵⁵. En uno de los experimentos se trataba de ver si el hecho de reflexionar sobre sus valores podía contrarrestar una disminución de sus reservas de autocontrol provocada por una tarea simple como es escribir un texto intentando evitar determinadas letras. La forma de medir hasta qué punto su almacén de fuerza de voluntad se había vaciado se realizaba pidiendo a los sujetos que introdujeran la mano en un tanque de agua helada. Lo que el estudio mostró fue que cuando los participantes no habían realizado una reflexión sobre sus valores clave, aguantaban menos tiempo con la mano dentro del tanque si habían sido sometidos a la prueba de escritura que les pedía evitar determinadas letras. Pero de manera absolutamente demostrativa, en el caso de los participantes que habían reflexionado sobre sus valores, esa tendencia se invertía, y los que habían sido sometidos a la prueba de escritura controlada aguantaban más que los que no. En otras palabras, y tal y como buscaban los investigadores, la afirmación de los valores clave logró contrarrestar el agotamiento de las reservas de autocontrol.

Animados por los resultados obtenidos, los investigadores realizaron otro experimento para determinar bajo qué circunstancias esta reflexión sobre los valores realmente lograba contrarrestar la disminución de la fuerza de voluntad. Para ello, pidieron a los participantes que reflexionaran, en un caso, sobre «por qué» eran fieles a determinados valores, y en otro, sobre «cómo» los apoyaban. Y lo que observaron fue que, de manera consistente con los estudios de Fujita y Trope, al hacer preguntas del tipo «por qué» se movilizaba un tipo de pensamiento de alto nivel que lograba contrarrestar el efecto de la pérdida de las reservas de autocontrol, mientras que la situación en la que los participantes reflexionaban sobre el «cómo» no conseguía ese efecto.

En definitiva, en aquellas circunstancias de la vida en las que nos enfrentemos a un reto en una situación de agotamiento, reflexionar sobre qué es lo que en el fondo nos mueve, pensar en por qué hacemos las cosas, puede ayudarnos a seguir adelante y perseverar en nuestras metas, al igual que seguramente a Shackleton la necesidad de salvar la vida de sus hombres le ayudó a seguir adelante incluso en las circunstancias más adversas.

Sin embargo, y afortunadamente, la fuerza de voluntad no es el único recurso que tenemos para enfrentarnos a nuestros retos. Uno de los datos más sugerentes que aporta Baumeister es que, contrariamente a lo que se podría pensar, las personas con más autocontrol son las que menos lo utilizan de manera cotidiana. El secreto de esta paradoja reside, simple y llanamente, en que cuentan con un aliado clave, que es la constancia, cualidad imprescindible en cualquier camino hacia el éxito que analizaremos en el capítulo siguiente.

[48.](#) Steel, P. (2012).

[49.](#) Baumeister, R.F. & Tierney, J. (2012).

[50.](#) Golosina de consistencia esponjosa normalmente de color rosa hecha a base de gelatina, clara de huevo y azúcar; también se conoce como malvavisco o nube.

[51.](#) Moffit, T.E. et al. (2011).

[52.](#) Huntford, R. (2012), pág. 388.

[53.](#) Worsley, F. A. (2012), pág. 43.

[54.](#) Huntford, R. (2012), pág. 385.

[55.](#) Schmeichel, B.J. & Vohs, K. (2009).

Tras las huellas de Shackleton

Test de procrastinación

Este test ideado por Piers Steel⁵⁶ puede darnos una idea de cuál es nuestro nivel de procrastinación:

		Muy raramente	Raramente	A veces	A menudo	Muy a menudo
1	Pospongo tareas más allá de lo que es razonable	1	2	3	4	5
2	Lo hago todo cuando creo que necesita ser hecho	1	2	3	4	5
3	A menudo me lamento de no hacer las tareas antes	1	2	3	4	5
4	Hay aspectos de mi vida que aplazo, aunque sé que no debería	1	2	3	4	5
5	Si hay algo que debería hacer, lo hago antes de hacer otras tareas menores.	1	2	3	4	5
6	Aplazo las cosas tanto que mi bienestar o eficiencia se resienten innecesariamente.	1	2	3	4	5
7	Al final del día sé que podría haber invertido el tiempo mejor.	1	2	3	4	5
8	Invierto mi tiempo sabiamente.	1	2	3	4	5
9	Cuando debería estar haciendo una cosa estoy haciendo otra.	1	2	3	4	5

Para valorar el test hay que sumar las puntuaciones, teniendo en cuenta que los ítems 2, 5 y 8 están invertidos, y por tanto hay que revertir los números: un 1 equivaldrá a un 5, un 2 a un 4, y un 3 permanecerá igual. La siguiente tabla muestra en qué tramo estamos con respecto al resto de la población:

- 19 o menos: En el 10% inferior, es decir, el 90% de las personas procrastina más que nosotros.
- 20-23: Entre el 10% y el 25% inferior.
- 24-31: En la media.
- 32-36: Entre el 25% y el 10% superior.

37 o más: En el 10% superior, es decir, procrastinamos más que el 90% de la población.

Ejercicio de productividad

Este es un ejercicio recogido en *Getting Things Done*, de David Allen⁵⁷, posiblemente uno de los libros de productividad más conocidos en el mundo. Consiste en ir enumerando tareas pendientes, realizando tres tipos de acciones con ellas:

1. Si una tarea lleva menos de 2 minutos, debería llevarse a cabo en el mismo momento en que se define.
2. Si una tarea lleva más de 2 minutos, conviene preguntarse si uno es la persona que debe hacerla. Si la respuesta es no, hay que delegarla.
3. Si la tarea lleva más de 2 minutos y nos corresponde a nosotros, lo que hay que hacer es llevarla a una lista de tareas donde poder controlar su ejecución.

⁵⁶. Steel, P. (2012).

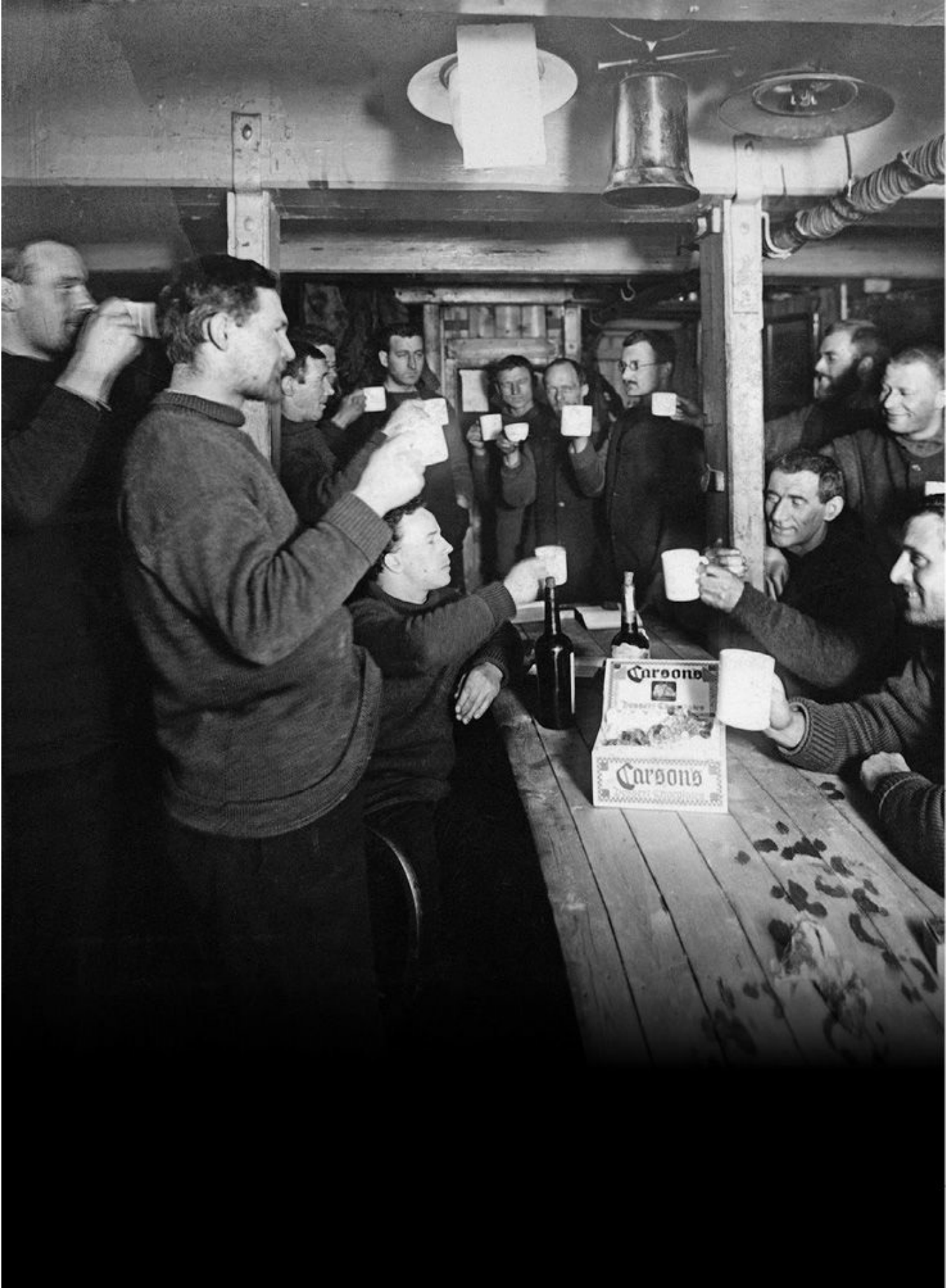
⁵⁷. Allen, D. (2003).

ESTE: CONSTANCIA

*Hay hombres que luchan un día y son buenos,
otros luchan un año y son mejores,
hay quienes luchan muchos años y son muy buenos,
pero están los que luchan toda la vida,
y esos son los imprescindibles.*

BERTOLT BRECHT

E



© imagen: Getty Images / Hulton Collection.

El mar de Weddell occidental, en opinión de Shackleton, un experimentado marinero que se había pasado la vida a bordo de un barco, es la «peor porción del peor mar del mundo» [58](#). A poca distancia de esas aguas se sitúa la diminuta y desierta isla Elefante, casi por completo cubierta de glaciares. El frío, los vientos constantes y la humedad, la falta de provisiones y los precarios alojamientos que pudieron improvisar allí, hicieron su vida realmente miserable. Y acompañando a todas esas dificultades y haciéndolo todo más complicado, la inactividad planteaba un reto realmente difícil de superar. Quizá por ello los hombres de Shackleton rara vez faltaron a su costumbre de hacer una fiesta todos los sábados por la noche.

[58](#). Shackleton, E. (2012) pág. 134.

TODO FUNCIONA COMO UN RELOJ

La expedición *Endurance* seguramente no hubiese terminado con éxito si no llega a ser por el aliento de Shackleton, por su capacidad para seguir adelante generando un impulso constante. Un movimiento que les fue llevando de una situación a otra hasta que el rescate llegó, prácticamente sobrevenido ante su constante empuje. Casi se podría decir que la adversidad al fin cedió y se cansó. Pero él no: él parecía no desfallecer nunca, ni siquiera en las peores circunstancias. «Nunca para mí la bandera está arriada, nunca es la última empresa», dijo en una ocasión⁵⁹.

Este empuje imparable fue sin duda una clave del éxito de la misión. La capacidad de Shackleton de inventar una solución tras otra y de nunca rendirse pese a que muchas de las cosas que intentaron no tuvieron el éxito esperado, es sin duda uno de los factores que explica por qué regresaron con vida. «Shackleton sin hacer nada no es Shackleton», escribió de él uno de sus hombres⁶⁰. Ese impulso le llevó a través de las sucesivas etapas por las que atravesó la misión: convirtió el *Endurance* en una estación de invierno cuando quedó atrapado, ordenó la instalación de los sucesivos campamentos cuando perdieron el barco, guió los botes hasta isla Elefante, navegó hasta Georgia del Sur, atravesó la isla a pie y se embarcó en varias misiones hasta que logró por fin rescatar a toda su tripulación. Y cuando lo hubo conseguido no se detuvo, sino que comenzó enseguida a planificar el rescate del grupo que a bordo del *Aurora* había llegado a la Antártida por el mar de Ross.

¿Cómo logró todo aquello? ¿Qué fuerza alimentaba ese impulso constante? Evidentemente su fuerza de voluntad y la capacidad de encajar las sucesivas adversidades fueron dos claves importantes, pero sin duda había una más: cada una de las maniobras que intentó no eran brotes aislados ni explosiones de entusiasmo o valor, sino más bien estrategias planificadas sobre la base de un orden cuidadosamente establecido. Cualquier persona puede imaginarse que tras el momento en el que el *Endurance* quedó atrapado, pero sobre todo en el momento en que se hundió, lo más fácil es que con la incertidumbre apareciera el caos y la desorganización. Sin embargo, una de las cualidades de Shackleton era precisamente la capacidad de generar orden incluso en las circunstancias más complicadas. Y ese orden, además de su amplia habilidad para planificar que sin duda mostró en todas las expediciones que puso en marcha, dependía también de su capacidad para establecer procedimientos de trabajo.

Seguramente era una habilidad que muchos otros capitanes tenían, dado que el gobierno de una embarcación requiere de dotes para la organización y también a que muchas de las tareas de navegación son esencialmente rutinarias: cuando una nave

como el *Endurance* sale a mar abierto, una vez que se han hecho las maniobras correspondientes y si el estado de la mar es bueno, el barco no necesita demasiadas tareas para seguir su rumbo. Por ello, en muchos de los puestos el trabajo no es suficiente como para mantener atareados a todos los hombres durante todo el día, y es esencial el establecimiento de una rutina diaria para que la inactividad y el aburrimiento no causen mella en la tripulación. En el caso de Shackleton, esta era una habilidad sobresaliente que se aplicaba tanto a la organización del tiempo de trabajo como a los momentos de ocio. Uno de los hombres escribió en su diario: «Es espléndido tener a Sir Ernest a bordo; todo funciona como un reloj y cada uno conoce exactamente cuál es su puesto»⁶¹.

Uno de los ejemplos de esta capacidad se dio cuando, aproximadamente un mes después de que el *Endurance* quedara atrapado por el hielo, Shackleton convirtió el barco en una estación de invierno. Eso significaba entre otras cosas que se habilitarían camarotes para los hombres, pero sobre todo que la rutina a bordo cambiaría. La tripulación dormiría de noche y trabajaría de día, pero existiría siempre un vigía que sería el encargado de avisar si se abría algún canal navegable en el hielo. Puede parecer sorprendente, pero en esas circunstancias, aislados del mundo y con el barco apresado por la banquisa, se fijó un horario para las comidas: el desayuno se servía a las 9:00, la comida a las 13:00, el té a las 16:00 y la cena a las 18:00. Entre esas horas los hombres se afanaban en sus tareas, que principalmente eran de tres tipos: obtener provisiones, realizar prospecciones de carácter científico y entrenar a los perros. Incluso tras la pérdida del sol el 1 de mayo, y con temperaturas bajo cero, se celebró el Día del Imperio y el Solsticio de Invierno. La conclusión de todo ello es que Shackleton conseguía crear un ambiente de relativa normalidad pese a las difíciles circunstancias en las que se encontraban. Y eso lo hacía planificando cuidadosamente los tiempos y las tareas.

Más adelante, durante los sucesivos campamentos que fueron instalando, también se definieron las oportunas rutinas. Esta es, por ejemplo, la que había en el campamento Océano⁶²: a las 8:30 el desayuno consistía en foca frita, *bannock*⁶³ y té. Cada tienda tenía su encargado de la comida, que era quien iba a la cocina a por ella, lavaba luego los recipientes y los guardaba de manera que estuvieran listos para un posible traslado. Hasta las 13:30 los hombres se dedicaban a diversas tareas, y a las 17:30 se servía *hoosh*⁶⁴ de pingüino y cacao, y luego se iban a dormir, existiendo un turno de guardia cada hora.

Una de las rutinas más curiosas es la que inventaron para repartir la comida, que, no sobraba, evidentemente, todo era dividido con el máximo cuidado, pero aun así podía haber diferencias mínimas entre unas raciones y otras. Para que fuera la suerte la que decidiera y no la elección voluntaria de los hombres, se utilizaba un sistema denominado *shut-eye*⁶⁵, aparentemente inventado por Shackleton pero que en

realidad parece que tiene sus orígenes en una costumbre de los esquimales inuit⁶⁶. Consistía en que, cada vez, uno de los hombres cerraba los ojos, y el encargado de la comida señalaba una porción, preguntándole «¿de quién?». Y entonces el hombre con los ojos cerrados decía un nombre, que sería al que le correspondería esa ración. De ese modo se evitaban discusiones y conflictos.

El establecimiento de este tipo de rutinas de trabajo siguió siendo una constante a lo largo de toda la expedición *Endurance*, incluso en las circunstancias más insólitas o adversas, como el viaje en el bote *James Caird* o la extenuante travesía de Georgia del Sur, en la que se detenían cada 15 minutos para prevenir el cansancio. Incluso en isla Elefante había una pauta diaria, en la que el desayuno se servía a las 9:30, la comida a las 12:30 y la cena a las 16:30, después de la cual los hombres se sentaban junto a la estufa bajo una estricta rotación, que garantizaba que todos tuvieran un lugar cerca del calor una vez a la semana⁶⁷. En suma, la constancia, sostenida por una serie de hábitos, fue una de las claves del éxito en la expedición *Endurance*, como lo es en la vida.

⁵⁹. Worsley, F.A. (2012) pág. 54.

⁶⁰. Alexander, C. (2005) pág. 144.

⁶¹. Morrell, M. & Capparell, S. (2001) pág. 88.

⁶². Alexander, C. (2005) págs. 111–113.

⁶³. Un tipo de pan rápido hecho de harina cocida.

⁶⁴. Guiso ampliamente utilizado en la exploración antártica. Constaba de *pemmican* (mezcla de concentrado de carne y grasa inventada por los nativos norteamericanos), galletas y agua.

⁶⁵. Ojo cerrado.

⁶⁶. Anthony, J. C. (2012), pág. 69.

⁶⁷. Alexander, C. (2005), págs. 183-184.

LO QUE DICE LA CIENCIA SOBRE LA PRÁCTICA DELIBERADA Y LOS HÁBITOS

Rara vez el éxito es consecuencia de un golpe de suerte o de un esfuerzo sobrehumano de corta duración. En la mayoría de los casos, muy al contrario, conseguir lo que queremos es el resultado de una larga serie de pequeños pasos que al final dan como resultado un objetivo importante. Lograr un título universitario, o unos estudios de cualquier tipo, son la consecuencia de la realización de una serie de exámenes que hay que preparar individualmente. Mantener nuestro nivel de vida tras la jubilación depende en la mayoría de los casos de un plan de pensiones, que es equivalente a ir ahorrando anualmente una cantidad modesta que al final conformará un ahorro importante. Realizar un proyecto empresarial de cualquier índole es el resultado de una serie de tareas e hitos que juntos suman la construcción de un puente, la parametrización de una solución informática o la fusión de dos compañías. De igual modo, la forma física es el resultado de hacer algo de ejercicio todos los días, la pérdida de peso es la consecuencia de privarse a diario de unas pocas calorías, y así sucesivamente. Incluso la cultura puede verse como el resultado de haber entrado en contacto con sus manifestaciones a través de un suma de visitas a museos, lectura de libros y otras actividades similares: es el movimiento constante el que al final consigue que logremos lo que nos proponemos.

La cuestión es que la constancia parece una habilidad difícil de conseguir. Muchas personas manifiestan, por ejemplo, que en su vida les falta tiempo para hacer las cosas que realmente les gustaría hacer. Afirman que entre el trabajo, el tiempo que pierden en el tráfico y el cuidado de sus familias apenas logran espacio para sus aficiones. Viven una vida aparentemente estresante en la que no hay tiempo para más actividades que las tareas propias de una vida estándar. Es muy posible que en algunos casos esto sea cierto, y que haya familias en las cuales no hay ni un solo minuto libre, pero es igualmente probable que en la mayoría de los casos no sea así, porque, entre otras cosas, si eso fuera verdad, los índices medios de visionado de televisión no serían tan altos como son las cuatro horas diarias que se pueden alcanzar, e incluso superar, en países occidentales. Un dato que resulta aún más incomprensible cuanto más se oyen voces críticas que denuncian la cada vez menor calidad de la programación televisiva. En definitiva, la constancia no parece una cuestión de encontrar tiempo.

Para otras personas es la paciencia la clave de todo, y también lo que les falta para perseguir un objetivo de manera continuada durante semanas, meses o años. Simplemente no se ven capaces de realizar pequeños esfuerzos diarios, quizá porque

no ven resultados a corto plazo y entonces pierden la motivación inicial. Esa falta de paciencia parece ser un signo de nuestros tiempos, en los que todo ocurre de manera tan veloz. El acceso a la información y a los productos y servicios que necesitamos y usamos se ha vuelto tan inmediato que se ha colado en nuestra anatomía la necesidad de obtenerlo todo rápidamente, y no vemos el sentido de estar progresando lenta pero constantemente hacia un objetivo.

Unas y otras, las personas que piensan que la constancia es una cuestión de tiempo y las que piensan que es una cuestión de paciencia, pueden fácilmente constatar que tanto la expedición *Endurance* como muchas otras de las grandes gestas de la historia se apoyaron en la ejecución continuada de una serie de rutinas cuidadosamente planificadas. Por tanto, hay que pensar que en cualquier camino hacia el éxito, sobre todo si lo que pretendemos es un objetivo de gran envergadura, será necesario generar una cadencia constante de acciones que al cabo de un tiempo, en general prolongado, darán finalmente sus frutos.

Movimiento implacable

Richard St. John, autor del conocido libro en el que recoge los ocho rasgos que a su juicio tienen en común las personas con éxito⁶⁸, menciona que una de las claves es lo que él llama *relentless forward motion*: un movimiento implacable hacia delante que es el responsable de que algunos deportistas puedan completar ultramaratones de más de 160 kilómetros en circunstancias extremas –por ejemplo, corriendo por el desierto–. Este tipo de deportes al límite no se pueden entender como el resultado de una entrega de potencia instantánea, y en ese sentido, no son únicamente físicos, sino que lo que se requiere también es la capacidad mental de ordenar al cuerpo que se siga avanzando, aunque sea poco, pero que continúe moviéndose siempre hacia delante. El éxito consiste en no detenerse, como también les ocurrió a los hombres de Shackleton en la travesía hacia isla Elefante y sus pies estaban a punto de congelarse. Para evitarlo debían mover los dedos de los pies constantemente, lo que requería una considerable fortaleza mental, porque era la sensación de dolor causado por el frío lo que les informaba de que sus pies aún no se habían helado. Hubiera sido más gratificante dejar de moverse, como seguramente también ocurre en el caso de los ultramaratonianos, pero ese confort hubiera sido derivado de la pérdida de sensibilidad provocada por una irreversible congelación.

La idea de que el movimiento constante, y no otras variables como la inteligencia o el nivel socioeconómico, es el factor más determinante del éxito está consolidándose cada vez de manera más clara. Posiblemente *Talent is Overrated*⁶⁹, e l *best-seller* de Geoff Colvin, es seguramente la obra que más directamente defiende la idea de que no es el talento lo que realmente separa a las personas que

destacan del resto de los individuos. Entre otros estudios, cita el que Ericsson y sus colaboradores llevaron a cabo en la Academia de Música de Berlín, hoy ya un clásico. La investigación pretendía averiguar qué era lo que distinguía a los músicos profesionales de los aficionados. Tras recabar datos de diversas maneras, la conclusión del estudio fue que la diferencia entre unos y otros es lo que llamaron «práctica deliberada»: mientras los virtuosos acumulaban casi 25 horas semanales de estudio con el instrumento, los aficionados apenas llegaban a 10. Y no solo eso, sino que ese esfuerzo semanal se prolongaba durante toda una década, lo que implicaba aproximadamente 10.000 horas de práctica. En otras palabras, el ensayo constante día tras día, semana tras semana y año tras año lograba acumular un número de horas que al final era responsable del éxito. Según este mismo estudio, este efecto no existe solo en el ámbito de la música, sino en prácticamente cualquier otra profesión. Los estudios que se citan sobre la relación entre la medición de una serie de aptitudes y el éxito profesional apuntan a que las diferentes habilidades evaluadas únicamente son responsables de un porcentaje muy pequeño del éxito, siendo la mayor parte debida a la práctica deliberada.

Una de las ideas que transmite Colvin es que para llegar al éxito no se trata simplemente de acumular una serie de horas de entrenamiento en cualquier disciplina, sino que la práctica deliberada ha de tener una serie de requisitos para que sea plenamente funcional. En primer lugar, ha de estar específicamente diseñada para incrementar el rendimiento. Este es un principio claramente existente en disciplinas como la música y el deporte, en los que existen rutinas de estudio o entrenamiento que han demostrado ser eficientes, y que son las que consecuentemente hay que utilizar. Es decir, no se trata de que cada persona invente su propio sistema, sino de observar los principios que existen en prácticamente cualquier disciplina. De esta manera, el primer paso será siempre conocer cuáles son los métodos que los expertos han diseñado y practicado para obtener la experiencia en el área de que se trate. El segundo principio es claramente la repetición. Esto se corresponde con la idea por todos intuitiva de que casi cualquier cosa que se repite muchas veces se acaba dominando, ya se trate de problemas de matemáticas, maniobras de conducción o pasos de baile. La tercera idea es que la persona que intenta conseguir algo ha de poder conseguir información sobre su grado de ejecución de una manera constante. En otras palabras, no solo se trata de entregarse a la práctica, incluso si se trata de ejercicios especialmente diseñados para lograr un determinado resultado, sino que además hay que conseguir que un evaluador monitorice el progreso. Una idea más es que la actividad tiene que ser mentalmente exigente. La práctica deliberada debe implicar un esfuerzo, porque precisamente eso es lo que la distingue de simplemente ver pasar las horas realizando una actividad mientras que nuestra mente se distrae con cualquier cosa.

Pero seguramente es la última idea la que, si bien es fácil de comprender, puede

ser más difícil de captar a primera vista: la práctica deliberada no tiene que ser necesariamente divertida. Pese a que el esfuerzo muchas veces ingrato es un ingrediente claramente necesario del éxito, en general es una vertiente menos obvia, porque cuando observamos a los triunfadores, el halo de esplendor que les rodea normalmente nos dificulta pensar en sus horas oscuras. Sin embargo, este es un principio que deportistas, músicos, empresarios y en general profesionales altamente cualificados convendrían en subrayar. En el camino hacia el éxito hay muchos días de esfuerzo aparentemente estéril, horas de soledad y en ocasiones años de espera hasta que llega el reconocimiento. Y en el caso de muchas disciplinas, como es el caso de la música y el deporte, hay además, y por descontado, muchas ocasiones en que se experimenta dolor físico sin que lo que aporta se pueda ver de modo inmediato.

En el caso de Shackleton, es fácil reconocer su victoria cuando al fin el *Endurance* levó anclas rumbo al Sur. Pero poco se sabe en general de las muchas horas que costaron los preparativos. Hubo personas influyentes, como Winston Churchill, para los que aquella expedición era estéril, dado que el Polo Sur ya había sido conquistado por Amundsen; además, en ese contexto adverso, Shackleton debía obtener una importante suma de dinero para financiarla, que hoy se calcula en unos 7 millones de dólares⁷⁰. Si se tiene en cuenta que, como el propio Shackleton escribió, solo para comprar los perros fue necesaria la ayuda de la mayoría de los colegios privados de Escocia e Inglaterra⁷¹, es fácil darse cuenta de la cantidad de pequeñas operaciones que tuvo que realizar para conseguir la financiación total.

La práctica deliberada consiste en la repetición mentalmente exigente y no necesariamente divertida de una serie de tareas especialmente diseñadas para conseguir un propósito. Si se considera que para adquirir un nivel excepcional en cualquier disciplina son necesarias aproximadamente 10.000 horas de práctica durante unos diez años, es muy normal que la mayoría de nosotros pensemos que no tenemos la capacidad de conseguirlo. Afortunadamente, y al igual que Shackleton alimentaba la constancia a base de establecer rutinas, cualquier persona puede llegar a dominar la práctica deliberada si se vale de uno de los recursos imprescindibles para el éxito: los hábitos.

La mecánica de los hábitos

El movimiento constante que hace que los corredores extremos puedan completar ultramaratones, que los músicos puedan llegar a ser virtuosos, que los estudiantes puedan concluir sus carreras universitarias y, en general, el que hace que cualquier persona pueda lograr objetivos de cierta importancia, no depende, fundamentalmente, del tiempo o de la paciencia, sino más bien del establecimiento

de rutinas a las que nos acostumbramos y que, llegado un momento, hacemos casi sin darnos cuenta. Si lo pensamos bien, la mayoría de nuestras conductas diarias dependen de los hábitos: nos duchamos por la mañana porque es un hábito, encendemos el ordenador al llegar a la oficina porque es un hábito, e incluso percibimos una sensación de hambre a un momento determinado del día porque tenemos el hábito de comer a esa hora. Lo importante aquí es que de la misma manera que se pueden establecer unas rutinas se pueden establecer otras. Así, es posible desarrollar la costumbre de salir a pasear en invierno antes de acostarse, de realizar ejercicios de inglés durante el desayuno o de practicar con la bicicleta estática todos los días a las seis de la mañana.

Lo que ocurre es que cuando se plantean este tipo de ideas, suenan extrañas, de la misma manera que suena extraño que alguien, incluso en las circunstancias más extremas, pueda querer insistir en establecer turnos y rutinas para gestionar el día a día. Nos da la impresión de que en una situación crítica no vamos a poder pararnos a pensar sobre tales cosas. Sin embargo, probablemente Shackleton pensaba precisamente al revés: solo a base de una cuidada organización lograrían salir adelante. Es decir, posiblemente creía que lo que más les ayudaría a superar la situación en la que se encontraban era el establecimiento de una serie de hábitos que normalizasen su vida y sobre los que poder apoyar sus avances.

Que existe una relación entre el éxito y la práctica deliberada es hoy algo ampliamente aceptado, al igual que es fácil darse cuenta de que la práctica deliberada está relacionada con la capacidad de establecer hábitos. La cuestión es, precisamente, cómo se forman esos hábitos. En un estudio reciente sobre este tema, Lally y sus colaboradores demostraron algo que todos podemos intuir, y es que en el establecimiento de un hábito la dificultad disminuye con la práctica⁷², es decir, que es al comienzo cuando las tareas que nos hemos propuesto cuestan más. Así, si hemos resuelto que vamos a dedicar un tiempo a la lectura antes de acostarnos, y que en consecuencia deberemos dejar de ver la televisión un poco antes, el primer día que lo hagamos nos costará mucho; es más, es incluso muy probable que se nos olvide. Y el segundo día puede que no se nos olvide, pero nos costará abandonar el salón, donde toda la familia está frente al televisor, para irnos a otro cuarto, donde si es invierno puede que haga más frío, para abrir un libro que aún no sabemos lo que nos va a aportar. Sin embargo, recordando que la práctica deliberada no tiene por qué ser especialmente divertida, si insistimos en nuestro objetivo y logramos encadenar varios días leyendo antes de acostarnos, e incluso si alguno faltamos a nuestra cita, lo que el estudio de Lally muestra es que al final el hábito gana automatismo y consecuentemente cada vez es más sencillo hacerlo. Es más, llegará un momento en el que lo hagamos sin pensarlo, como una parte más de nuestra vida, de la misma manera que nos arreglamos por la mañana, encendemos el ordenador al

llegar a la oficina y nos acostumbramos a comer casi todos los días a la misma hora.

Charles Duhigg, autor de uno de los libros más conocidos que últimamente se han publicado sobre los hábitos⁷³, explica que estos se mantienen por un ciclo estímulo-conducta-recompensa. Por ejemplo, el hábito de cepillarnos los dientes existe porque al sentir los dientes sucios tras una comida, recurrimos al cepillado, y la consecuencia es que a continuación sentimos la boca fresca. Duhigg de hecho recoge que los ingredientes de la pasta dentífrica que provocan su inequívoca sensación no son los agentes responsables de la limpieza. Es decir, un dentífrico podría potencialmente fabricarse con cualquier sabor, pero se elaboran de esa manera porque es la forma en que el producto traslada a su usuario una sensación de frescor, que no ocurriría si la pasta supiera a queso o a filete de ternera.

Tendría todo el sentido que los hábitos funcionaran de esa manera, porque el ciclo estímulo-conducta-recompensa, o mejor dicho, el ciclo estímulo-conducta-consecuencia (positiva o negativa), responde al condicionamiento operante de Skinner, el principio que nos dice que tendemos a repetir aquellas conductas que tienen una consecuencia positiva (un premio) y tendemos a eliminar de nuestro repertorio aquellos comportamientos que tienen una consecuencia negativa (un castigo).

De esta manera, si una persona se propone cambiar la última media hora frente al televisor por un rato de lectura, al principio le costará porque es un hábito nuevo, pero poco a poco la recompensa inherente a la lectura se irá abriendo paso hasta que esa actividad se sostendrá apenas sin esfuerzo. Es más, dependiendo del tipo de lectura que haya escogido, es muy probable que llegada cierta hora de la noche esa persona anticipe el placer de verse inmersa de nuevo en la historia que está leyendo y esté esperando con cierta ansiedad el momento de retomar la lectura.

Duhigg cita un experimento llevado a cabo por Wolfram Schultz que ilustra precisamente este fenómeno. Se entrenó a un mono para que accionara una palanca cuando una determinada forma aparecía en una pantalla, lo que tenía como consecuencia la descarga de una cantidad de zumo que el mono podía beber. Este es el esquema habitual del condicionamiento operante: en presencia de un determinado estímulo (forma sobre la pantalla), el sujeto lleva a cabo una conducta (accionar la palanca) y ello tiene una consecuencia (en este caso, una recompensa: el zumo). La suposición básica es que en presencia del mismo estímulo, el mono volverá a accionar la palanca, habiendo aprendido una nueva conducta, como de hecho ocurría. Lo que Schultz observó, sin embargo, es que la respuesta neurológica que indicaba que al animal le gustaba el zumo cuando lo recibía, comenzó a moverse en el tiempo hacia delante, situándose aproximadamente entre el estímulo y el accionamiento de la palanca. En otras palabras, el mono experimentaba la recompensa antes de que el zumo se hubiera descargado: el mismo mecanismo por el que una persona puede

comenzar a anticipar la recompensa de la lectura mucho antes de que haya llegado el momento de dejar el televisor y abrir el libro.

En medio de un paisaje helado en el que la falta de actividad conducía a los hombres al aburrimiento, el tedio podía causar estragos simplemente imaginando los peligros que les acechaban o tomando conciencia de lo incierto de su supervivencia. Cinco meses después de la pérdida del barco, cuando aún esperaban el momento de lanzar los botes, ante la desesperación provocada por la incertidumbre, un hombre escribió en su diario que cualquier cosa que les ocurriera iba a ser mejor que la inactividad. Es en ese contexto en el que los hombres de Shackleton adquirieron el hábito de hacer una fiesta cada sábado por la noche. Y en ocasiones no era una fiesta sencilla: en una de las peores fases de todo su periplo, en la intratable isla Elefante, el programa de una de estas celebraciones constó nada menos que de 26 actos. De todos los elementos que cualquiera puede imaginar como responsables de la supervivencia de un grupo en tan penosas circunstancias, pocas personas pensarían en la diversión programada, pero en este caso fue sin duda uno de los factores clave. Entre otras cosas porque, como en los experimentos de Schultz, los hombres seguramente comenzarían a anticipar el regocijo de la velada horas, incluso días, antes mientras la preparaban. Shackleton no dejaba nada a la improvisación, e incorporando los momentos de esparcimiento y goce al conjunto de rutinas que gestionaba, alejó los peligros obvios que un conjunto de mentes perdidas en la Antártida podían plantear tras meses de enfrentarse a la incruenta pero imposible lucha contra la pasividad y la monotonía.

Es posible pensar que hacer una fiesta supone intrínsecamente una recompensa y que el problema está en generar aquellos hábitos que no concluyen con un premio tan reconfortante como una divertida función en compañía de un grupo de amigos. Sin embargo, hemos de tener en cuenta que las circunstancias en las que la tripulación de Shackleton preparaba sus celebraciones distaban mucho de ser óptimas. No solo por el frío, la oscuridad y la falta de provisiones, sino también por la falta de enseres en general, sobre todo en la última fase que vivieron en isla Elefante. Aun sin apenas material y en las peores circunstancias posibles, aquellos hombres seguían siendo fieles al hábito de llevar a cabo sus celebraciones.

En el modelo que expone Duhigg, lo auténticamente importante en un hábito no es la conducta que sucede entre los dos extremos, estímulo y recompensa, sino que son precisamente esos dos factores los que resultan clave en su establecimiento. En su libro cita el ejemplo de una chica que acudió a terapia por su irrefrenable costumbre de morderse las uñas. A lo largo de la terapia quedó claro que era en los momentos de aburrimiento cuando llevaba a cabo esta conducta; si en ese momento miraba a sus dedos, ese era el estímulo para desencadenar la conducta de morderse las uñas, lo que concluía con una recompensante sensación de haber acabado con el aburrimiento. Esa misma necesidad de estimulación es la que puede estar detrás de

la costumbre de fumar de muchas personas y de la de comer entre horas de otras.

Quizá lo más importante que se desprende de los estudios que cita Duhigg apunta a la idea de que es posible cambiar un hábito simplemente manteniendo el estímulo y la recompensa, y sustituyendo la conducta problemática por otra. La clave está en averiguar cuál es la recompensa que realmente obtiene la persona con la conducta que lleva a cabo. Por ejemplo, hay individuos que pueden encontrar en el hábito de la bebida una forma de obtener relajación ante situaciones estresantes. Si, ante el estímulo que supone un momento de ansiedad, esa persona, en lugar de beber, acude a una reunión en la que hay otras en su misma situación y puede hablar libremente de sus problemas, es probable que su ansiedad disminuya. Con el tiempo, es posible que aprenda a acudir a esas reuniones para obtener la misma relajación que antes obtenía a través de la bebida. Para Duhigg, no es necesario que nos preguntemos si este esquema funciona, porque es una de las claves del éxito sostenido de Alcohólicos Anónimos durante casi un siglo.

En el resto de los casos, aquellos en los que no sea necesario alterar o eliminar un mal hábito, sino simplemente instaurar uno nuevo, podemos simplemente valernos de una recompensa, aunque sea artificial, en el camino que lleva de nuestros primeros intentos al automatismo. Con toda seguridad, al cabo de un tiempo la lectura nocturna, el ejercicio físico o cualquier otra conducta habrá pasado a formar parte de nuestras costumbres. Si un grupo de hombres perdidos en la Antártida consiguió instaurar la tradición de hacer una celebración todos los sábados por la noche, está claro que cualquier persona puede desarrollar prácticamente cualquier hábito imaginable.

[68](#). St. John, (2010).

[69](#). Colvin, (2010).

[70](#). Koehn, N.F. (2010).

[71](#). Shackleton, E. (2012), pág. 31.

[72](#). Lally, Van Jaarsveld, Potts, & Wardle (2012).

[73](#). Duhigg, Ch. (2013).

Tras las huellas de Shackleton

Excusas para no cambiar

Los problemas con los hábitos suelen ser de dos tipos: o bien mantenemos un hábito desaconsejable y luchamos por eliminarlo, o bien el asunto está en que nos gustaría adquirir un hábito positivo que no tenemos. En el primer caso, lo normal es que, debido a la natural tendencia del ser humano hacia la paz mental, busquemos excusas para no cambiar en lugar de enfrentarnos a la dificultad de tener que hacerlo. En su manual para el cambio de hábitos, Clairborn y Pedrick hacen una excelente recopilación de las excusas que normalmente utilizamos para posponer las cosas indefinidamente y no cambiar⁷⁴. Un buen ejercicio es leerlas para comprobar cuántas de ellas compartimos, y a continuación buscar argumentos en contra.

Marcar con
una cruz

- 1 Mi hábito no es tan malo
- 2 He tenido este hábito durante años. No puedo cambiar
- 3 Disfruto con mi hábito. Es divertido
- 4 Me identifico con mi hábito
- 5 Cambiar es demasiado difícil
- 6 No tengo tiempo para hacer cambios
- 7 No es el momento correcto para cambiar, quizá más adelante
- 8 Tengo miedo de no conseguirlo
- 9 No puedo cambiar mi hábito porque la gente que me rodea también lo tiene
- 10 No puedo cambiar en mi entorno habitual
- 11 Creo que no podría soportar la pérdida de este hábito
- 12 Estoy actualmente intentando eliminar otro hábito

Pistas para cambiar

Evidentemente cambiar un hábito no es algo sencillo que suceda de la noche a la mañana, pero Clairborn y Pedrick aportan una serie de consejos que pueden facilitar ese logro⁷⁵, como por ejemplo:

1. Hacer algo ya. A veces nos atrapa la indecisión y nos pasamos años dando vueltas acerca de cómo cambiar, cuando en ocasiones es más útil pasar a la acción de manera inmediata. Así, una persona que quiere dejar el tabaco puede ir «ya» a la farmacia para que le informen de posibles alternativas, de la misma manera que una persona que quiere ser más ordenado puede decidir «ya» levantarse de la silla y ponerse a colocar cosas,

aunque sea un grupo pequeño de ellas.

2. Hacer las cosas sencillas. Los ejemplos anteriores son también ejemplos de este principio. A veces, cuando queremos cambiar nos imaginamos grandes objetivos, grandes planes, y nos comportamos como si de repente fuera necesario cambiar por completo de vida. El cambio de hábitos funciona mucho mejor si hacemos cosas sencillas: hacer una llamada a un gimnasio si lo que queremos es ponernos en forma, visitar el banco para hablar con nuestro asesor si lo que queremos es ser más ahorradores, y así sucesivamente. Para hacer planes más complejos siempre hay tiempo.

3. Hacer las cosas de manera conveniente. Si una persona que quiere leer guarda el libro en una estantería de modo que no lo encuentra cuando lo busca, está complicándose la vida de manera innecesaria. Para cambiar de hábitos hace falta ponernos las cosas fáciles y hacer que las conductas que queremos llevar a cabo sean sencillas. De la misma manera, una persona que quiere comenzar a comer mejor deberá tener frutas y verduras variadas a mano para facilitar ese hábito.

[74](#). Claiborn, J. & Pedrick, R.N. (2001), pág. 18.

[75](#). Claiborn, J. & Pedrick, R.N. (2001), pág. 104.

NOROESTE: ENERGÍA

Cuando el hombre llega a una comprensión fundamental consciente de las grandes fuerzas espirituales que alberga dentro de sí mismo, y comienza a usar esas fuerzas en la ciencia, en los negocios y en la vida, su progreso en el futuro será incomparable.

BRUCE LEE

W



© imagen: Getty Images / Hulton Collection.

La ración diaria típica para una expedición con trineos a través de la Antártida en aquella época constaba de galletas, *pemmican*, cacao, mantequilla, té y azúcar, lo que podía suponer un total de 4.500 calorías diarias, una dieta pobre en relación a lo que se necesitaba para los extenuantes esfuerzos que estas misiones requerían, calculada en unas 6.500 en los días más duros⁷⁶. Ello evidentemente no era debido al desconocimiento que aquellos hombres tenían sobre las expediciones polares, sino al sencillo hecho de que hace un siglo la ciencia de la nutrición era prácticamente inexistente. En ese contexto llama la atención que Shackleton diera tanta importancia a la comida. De hecho, dentro de la complicación general que seguramente tuvo la selección de los hombres, y teniendo puestos aparentemente más importantes de los que ocuparse, una de sus últimas decisiones, ya en Buenos Aires, fue despedir al cocinero para contratar a Charles Green, quien para Shackleton fue uno de los héroes de la misión, no solo por su capacidad para cocinar en las circunstancias más inverosímiles, sino porque tenía las jornadas regulares más largas de toda la tripulación. Su trabajo era tan extenuante que uno de los primeros días en isla Elefante se desplomó de repente.

⁷⁶. Anthony, J. C. (2012), pág. 79.

EL ALMA DESNUDA DEL HOMBRE

La aventura del *Endurance* es la historia de una increíble lucha por la supervivencia, y como en todas las historias de supervivencia, la escasez de provisiones fue una constante, de manera particular, la práctica inexistencia de algunos nutrientes. El relato de Shackleton está plagado de repetidas alusiones a la cuestión de la comida: esfuerzos por aprovisionarse, inventarios, cálculos del tiempo que sobrevivirían con lo que tenían almacenado o raciones que correspondían a cada hombre en cada circunstancia. Todo ello constituía una preocupación constante.

Shackleton era muy consciente de la necesidad de mantener un nivel suficiente de energía, valiéndose entre otras cosas de la comida. En *Ocean Camp*, con el barco destrozado, perdidos en la inmensidad blanca de la Antártida, y a pesar de la escasez de provisiones, decidió aumentar las raciones para mejorar el estado de ánimo de sus hombres, lo que se reflejó en sus diarios. Uno de ellos escribió: «No hay duda de que nos estamos alimentando muy bien», y otro «¡Ah!, ¡cómo comemos!»⁷⁷. Volvió a repetir la misma estrategia varias veces más, por ejemplo poco más adelante, tras el dramático hundimiento del *Endurance*, y también durante el viaje en los botes hacia isla Elefante.

Pero la comida no era la única fuente que Shackleton utilizaba para mantener la energía de la tripulación al nivel que las complicadas circunstancias que atravesaban necesitaba. Sin duda se apoyaba en la alimentación, en el ejercicio físico y en el descanso bien administrado, pero con toda seguridad también en planificar un futuro al que miraba con esperanza, en el apoyo de sus hombres, particularmente en los más cercanos, en el pensamiento profundo de los autores que había leído y en sus valores espirituales, de modo particular, en la necesidad inevitable de salvar la vida de todos sus hombres. Una entrega de potencia tan constante y prolongada sólo se puede entender si se considera que las fuentes de energía con las que contaba eran múltiples y provenían de diferentes áreas.

De toda la tripulación, Shackleton fue sin duda el hombre que más energía invirtió a lo largo de todas sus fases. Primero y por encima de todo porque él era el responsable, pero también porque estuvo presente en todas y cada una de las etapas de aquella increíble gesta. Todos los hombres llegaron a isla Elefante, pero solo seis viajarían a Georgia del Sur, y de ellos, solo tres harían la travesía a través de la isla para llegar a la estación ballenera de Stromness. Shackleton era uno de ellos. Pero era el que peores botas llevaba y el único que sufrió un ataque de ciática durante el viaje en bote, además de una congelación en la mano izquierda que reventaría su piel dejando una cicatriz que ya no le abandonaría nunca. A pesar de ello, fue también el

único que permaneció despierto mientras sus compañeros dormían unos minutos durante un alto en el camino, teniendo en cuenta que debido a las bajas temperaturas quedarse dormido podía significar la muerte. Superar todas las adversidades con que se habían enfrentado suponía inequívocamente el despliegue de una energía extraordinaria.

La travesía de Georgia del Sur es el relato de una desesperada carrera final a vida o muerte en unas circunstancias que acumulaban nuevas calamidades sobre contrariedades precedentes. Los seis hombres que habían llegado a aquella isla en un diminuto bote tras un imposible viaje de 1.300 kilómetros a través de las aguas más terribles del mundo, se encontraron con una roca congelada y árida en medio del océano Antártico, después de haber surcado aguas heladas y sufrir todas las penurias imaginables. Y ello tras haber vivido durante meses sobre un témpano de hielo y haber perdido para siempre el barco que constituía su vehículo, su refugio y el símbolo inequívoco de su misión.

Cuesta imaginar lo que debió pasar por la mente y por el alma de aquellos valientes cuando tomaron conciencia de que habían llegado a la isla por el lado deshabitado y de que su bote era ya inservible. Cuesta imaginarlo, porque la única opción que tenían era cruzar la isla a pie, y los mapas de la época sólo mostraban el trazado de las costas, dado que ningún hombre hasta el momento había cruzado la isla. Y el motivo era muy simple: era imposible.

Tenían escasas provisiones y un material prácticamente anecdótico que constaba de una cuerda y una azuela⁷⁸, y por supuesto sus botas no estaban adaptadas a la escalada. Las tormentas de nieve en Georgia del Sur figuran entre las peores del mundo, y durante el trayecto sufrieron retrocesos constantes como consecuencia de su desconocimiento del terreno. Uno de los episodios más peligrosos lo vivieron tras uno de esos retrocesos en el que debían desandar el camino. En aquel momento Shackleton se dio cuenta de que lo estaban haciendo demasiado despacio. La temperatura estaba bajando, y a la velocidad a la que estaban descendiendo, el frío les congelaría irremediablemente en unas pocas horas. Por tanto, había que bajar más rápido, y la única opción era deslizarse sobre la nieve. Evidentemente no sabían si en el camino encontrarían rocas o precipicios, pero Shackleton insistió en que era la única opción viable, porque la otra, que era quedarse donde estaban, conducía directamente a la muerte. Así que se juntaron pecho contra espalda y se lanzaron pendiente abajo. Sus corazones prácticamente debieron dejar de latir cuando cogieron velocidad, sin saber si ese sería su último lance. Afortunadamente, tras descender 300 metros en apenas unos minutos, se detuvieron sin percances.

A las seis y media de la mañana del día 20 de mayo de 1916, mientras sus compañeros preparaban algo de comer, Shackleton se adelantó y le pareció escuchar un sonido familiar: un silbido. Regresó junto a ellos, y minutos después, con

dificultad para respirar debido a la emoción, contaron el tiempo que iba pasando hasta que exactamente a las siete de la mañana sonó con claridad el silbato de la estación ballenera de Stromness. Tiene que ser profundamente impactante para un ser humano escuchar por primera vez un sonido producido por la civilización un año y medio después de abandonarla. Contra todo pronóstico habían logrado una hazaña absolutamente sin precedentes.

Con ánimos renovados iniciaron el descenso, que no estuvo exento de dificultades, entre ellas la de atravesar una cascada de agua casi congelada. En ese trayecto, y debido a la dificultad del camino, tuvieron que ir desprendiéndose de los pocos enseres que aún conservaban, incluyendo la cuerda y la azuela. Sus últimos pasos los recorrieron sin nada más que ellos mismos, la memoria de su relato y la infinita felicidad que solo puede proporcionar haber salvado su vida.

Habían pasado todo tipo de adversidades y habían estado al borde de la muerte innumerables veces, en una sucesión de penalidades que se desarrollaron mucho más allá de lo que es humanamente imaginable. Shackleton recoge con maravillosa profundidad y contundencia el efecto que todo aquello había tenido en ellos, que esencialmente consistía en haberlos despojado de todo lo que es externo y material: «Habíamos llegado al alma desnuda del hombre», escribió⁷⁹.

Al llegar buscaron al jefe de la estación de Stromness, Thoralf Sorlle, a quien conocían. Pero este no les reconoció. La leyenda dice que cuando al fin aquel andrajoso vagabundo se identificó como Ernest Shackleton, Sorlle se echó a llorar.

⁷⁷. Shackleton, E. (2012), págs. 169-170.

⁷⁸. Herramienta que consiste en un hacha de mango corto que se utiliza para trabajar la madera, y que se caracteriza porque el filo de la hoja es perpendicular al mango.

⁷⁹. Shackleton, E. (2012), pág. 335.

LO QUE DICE LA CIENCIA SOBRE EL BALANCE

Es bastante cierto que la vida que vivimos se ha complicado mucho si la comparamos con la que nuestros antepasados de, por ejemplo, hace 500 años, vivían. Y si la comparación es con lo que ocurría hace 5.000, el contraste es abismal. Hoy día vivimos en medio de muchas dificultades que afectan a todos los aspectos de nuestra vida: encontrar pareja o mantenerla, tener y educar a nuestros hijos, conseguir y conservar nuestro trabajo, ascender o hacer crecer nuestra empresa, pagar nuestras deudas, mantenernos alejados de las enfermedades o simplemente vivir entre el tráfico y la polución de las grandes ciudades. Y es muy habitual que suframos los efectos de esa complicación de múltiples formas, entre ellas enfermedades, dolores, estrés y muchas otras molestias. Pero lo cierto es que gran parte de esas incomodidades no son estrictamente debidas al contexto en el que vivimos, sino al hecho de que no disponemos de suficiente energía para afrontar nuestro día a día por el simple hecho de que la vida que vivimos no facilita su aprovisionamiento.

Nuestra vida no está, por ejemplo, adaptada a la práctica del ejercicio físico. Para practicar casi la totalidad de los deportes hace falta un equipamiento y un lugar donde llevarlo a cabo, y en ocasiones ambas cosas son complicadas de conseguir, son caras o ambas cosas. Quizá correr sea el deporte más barato y más fácil de ejecutar, pero aun así, unas buenas zapatillas cuestan dinero. Tampoco nuestra vida está adaptada para proporcionarnos un descanso efectivo: la programación de la televisión parece hecha para que le robemos horas al sueño, y durante el día apenas tenemos momentos para relajarnos no ya durmiendo, sino simplemente reposando. Es muy común que la mayoría de nosotros dediquemos menos tiempo al sueño del que deberíamos. Y por supuesto, nuestra vida no está pensada para proporcionarnos una dieta equilibrada. La presión de la industria alimenticia es tan grande que la costumbre de comer en exceso o de forma desequilibrada, sin incorporar todos los grupos de nutrientes que son necesarios, está alarmantemente extendida.

Y sin embargo, en nuestro día a día necesitamos la energía que proviene de estar en forma, de descansar adecuadamente y de alimentarnos con corrección. Es más, hay muchos momentos en los que vivimos situaciones que requieren un extra de energía, bien sea porque un proyecto nos demanda más tiempo y nos estresa más, porque un familiar está enfermo y necesitamos estar a su cuidado, o porque hemos tenido un hijo y nos enfrentamos a muchas noches de sueño irregular. En ocasiones, esa demanda extra de energía no se debe a factores tan complejos, y simplemente tenemos que levantar una pesada maleta para colocarla en el tren o correr por la

calle porque necesitamos llegar a un determinado establecimiento antes de que cierren.

Sea como sea, la vida nos sorprende siempre pidiéndonos más energía de la que esperábamos. Este fue el caso también de la expedición *Endurance*, en la que la mayoría de la tripulación eran marineros, pero no todos. Casi seguro que los médicos o los científicos no tenían por costumbre transportar pesadas cargas, enfrentarse al frío extremo o dormir poco y alimentarse mal. Eso mismo les pasó a los tres hombres que atravesaron Georgia del Sur tras todo tipo de calamidades. Su viaje de 36 horas casi sin descanso cruzando una isla montañosa plagada de glaciares seguramente no estaba entre las situaciones que creían probables cuando partieron de Londres hacia la Antártida.

En nuestra vida cotidiana en general, y en esas situaciones en las que necesitamos una mayor entrega en particular, debemos hacer un esfuerzo por disponer de la máxima cantidad posible de energía que nos permita superar todo tipo de situaciones sin excesiva dificultad. Y esa energía está basada en el cuidado de tres facetas de nuestra vida: el ejercicio físico, la nutrición y el sueño.

La trilogía de la energía física

Coincidiendo con los Juegos Olímpicos de 2012, la prestigiosa revista de investigación médica *The Lancet* lanzó una serie de trabajos sobre la actividad física, sin duda una de las preocupaciones sanitarias a nivel planetario. El artículo central de esta serie pretendía averiguar el impacto global de la inactividad física en las enfermedades que se llaman «no transmisibles», es decir, las que no están causadas por agentes como virus o bacterias. La estimación que hicieron en este trabajo Lee y sus colaboradores⁸⁰ apunta a que la inactividad física causa el 6% de las enfermedades coronarias, el 7% de la diabetes tipo 2, el 10% del cáncer de pecho y el 10% del cáncer de colon. Este fenómeno fue responsable de más de 5.000.000 de muertes prematuras en el mundo en el año 2008, y si pudiera ser reducida solamente en un 25%, más de 1.000.000 de fallecimientos podrían ser evitados.

El cuerpo humano fue diseñado para estar en movimiento, como el del resto de los animales. Estamos hechos para correr, saltar, levantar cargas y empujar objetos. Sin embargo, la vida que vivimos facilita las cosas de tal manera que es muy frecuente que no tengamos que hacer esfuerzo alguno para realizar nuestras tareas cotidianas. En el caso de la expedición *Endurance* no era así, pero hoy día solo un determinado porcentaje de los trabajos requieren de esfuerzo físico. Por tanto hacer ejercicio es algo que hay que proponerse voluntariamente, y organizarse para ello fuera del resto de actividades cotidianas.

Uno de los estudios más importantes sobre la actividad física, que fue publicado también en *The Lancet* y que ha dado la vuelta al mundo por su relevancia, fue llevado a cabo por Wen y sus colaboradores con datos de más de 400.000 personas, y reveló un hecho impactante: una actividad física de tan solo 90 minutos a la semana, o 15 minutos al día, implica una reducción del 14% en el riesgo de morir por todas las causas y un aumento de tres años en la esperanza de vida⁸¹. En otras palabras, no hace falta hacer grandes esfuerzos ni complejos ejercicios, ni por supuesto ser un atleta consumado, para ser beneficiario de las grandes ventajas de hacer ejercicio. Los avances en las ciencias del deporte han hecho posible que en la actualidad se pueda realizar una tabla de ejercicios para cubrir las necesidades básicas en tan solo 7 minutos⁸². No hay más que repetir esa secuencia dos veces para obtener ganancias altamente significativas.

Si la energía proporcionada por la actividad física es importante, no lo es menos la derivada de la alimentación. Sin olvidar que el auténtico drama global en este tema es el hambre que sufren cientos de millones de personas en el mundo, en el lado contrario nos encontramos que, según datos de la Organización Mundial de la Salud⁸³, en países como Canadá, Estados Unidos, Chile, Gran Bretaña, España o Arabia Saudí más de la mitad de la población tiene sobrepeso. Quizá la explicación, además de que exista una gran abundancia de comida en variedad y cantidad en los países desarrollados, haya que encontrarla en la forma en que está construido nuestro cuerpo. Hace cientos de miles de años los nutrientes que más energía aportan, las grasas y los azúcares, eran más bien escasos. Por ello puede que nuestro organismo esté pensado para preferir esos alimentos e ingerir grandes cantidades de ellos cuando los encontramos, puesto que en la profundidad de nuestra biología está aún grabada la idea de su escasez.

Más aún, no solo se trata de una cuestión de cuánta comida tomar, sino de cómo está hecha la dieta. Uno de los nutrientes que escasearon durante el largo periplo que fue la expedición *Endurance* fueron los hidratos de carbono, de manera que pasaron a convertirse en una especie de obsesión para algunos de los hombres. Como muestra de ello apareció un extraño juego llamado *sugar pool*⁸⁴; consistía en que cada seis o siete días, por turno, uno de los miembros del grupo de hombres que decidía participar recibía las raciones de azúcar de todos ellos.

Pero con toda seguridad, los hombres de Shackleton, como todos los exploradores polares y marinos de aquella época, debían preocuparse por la falta de fruta fresca y hortalizas, porque ello conllevaba un déficit de vitamina C que podía provocar escorbuto, una enfermedad potencialmente mortal. Por suerte, la entonces incipiente y dudosa teoría de que comiendo carne fresca de pingüino y foca se podía evitar el escorbuto resultó ser cierta, y eso explica por qué los hombres del *Endurance* no murieron tras haber permanecido dos años en la Antártida sin frutas u

hortalizas. Por otro lado, Shackleton fue graduando con acierto las raciones para trineos que inicialmente tenían para el nunca efectuado viaje, a fin de prolongar la provisión de diversos nutrientes todo lo posible. De hecho, entre el listado del equipo que llevaron en el viaje en bote a Georgia del Sur aún aparecen estas raciones.

Afortunadamente, hoy día las ciencias de la nutrición han evolucionado mucho, y cualquier persona puede fácilmente verificar si su índice de masa corporal está entre los límites que se consideran saludables, y disponer de una gran variedad de consejos médicos para ganar o perder peso si está fuera de ellos. Por otro lado, existe también abundante información respecto a la forma en que debe ser construida la dieta. No solo la contenida en la pirámide de los alimentos, sino también la que cada vez con más insistencia apunta a que una alimentación saludable debe ser variada, restringiendo la carne roja, ingiriendo menos grasas saturadas y más insaturadas, comiendo más fruta y verdura y no abusando del azúcar, la sal o el alcohol.

Posiblemente el elemento más olvidado de los tres componentes básicos de la energía física sea el descanso. La forma en que consideramos, o mejor, no consideramos, el papel del sueño en nuestras vidas es a veces preocupante. Cuando, por ejemplo, llega la noche y estamos viendo una película en la televisión que creemos interesante, y a pesar de que a veces los párpados se nos caen, hacemos todo el esfuerzo posible por mantenernos despiertos hasta que se acaba. Por el contrario, cuando por la mañana tenemos que hacer cualquier gestión antes de ir a trabajar, simplemente cambiamos la hora del reloj para madrugar el tiempo que sea necesario. Llega el fin de semana, trasnochamos considerablemente y luego nos levantamos más tarde que el resto de la semana. En definitiva, da la impresión de que el sueño no es importante, porque lo amoldamos y cambiamos constantemente para que siga los dictados del resto de nuestra vida.

David Randall, que ha escrito un libro monográfico sobre el sueño⁸⁵, recoge en él que posiblemente esta tendencia a considerar que el descanso no es relevante, pudo arrancar en tiempos de Edison, precisamente el inventor de la bombilla, elemento antagonista del sueño. Para el inventor, una persona que dormía ocho o diez horas al día nunca estaba plenamente dormida ni plenamente despierta, sino que mantenía diferentes grados de somnolencia a lo largo del día. Por este motivo, él consideraba que cualquier persona que durmiera más de tres o cuatro horas tenía una vida poco saludable y rendía menos, y lo que había que hacer era ubicarla en un entorno de luz artificial provocado por su invento más conocido, la bombilla, para que se recuperara de su estado.

Quizá desde entonces tendemos a minusvalorar la importancia del descanso en nuestras vidas, inundando de luz artificial todos los entornos en los que vivimos,

arrinconando al sueño y haciéndolo cada vez más difícil. No solo tenemos una iluminación altamente potente en nuestras oficinas, sino que en muchas calles no hay apenas diferencia entre la noche y el día. Las casas en las que habitamos están innecesariamente iluminadas, y también tenemos luces en nuestras mesillas de noche y en los teléfonos móviles y libros electrónicos que muchas veces utilizamos en la cama. Lo más importante de todo ello es que el cuerpo del ser humano no distingue demasiado bien entre la luz natural y la luz artificial, y cualquiera de ellas influye en su capacidad para dormir. Según recoge Randall en su libro, la cantidad de luz que captamos durante el día influye en nuestra capacidad de dormir durante la noche. La intensidad lumínica se mide en una unidad llamada lux, y este efecto perjudicial se puede notar desde una iluminación de 180 lux. Un dato interesante si se tiene en cuenta que una bombilla estándar de 100W luce a 190 lux, y que la media en cualquier edificio de oficinas es de 300.

Existe un creciente interés por investigar la importancia del sueño en nuestras vidas. A comienzos de 2013, la American Psychological Association (APA), seguramente la organización dedicada a la Psicología con más prestigio e influencia en el mundo, publicaba un informe sobre esta importante cuestión⁸⁶. En él aparecen datos coincidentes con los que se pueden encontrar en el libro de Randall que apuntan a que los desórdenes del sueño pueden contribuir a la aparición de enfermedades cardiovasculares, diabetes, obesidad y otras. Cada vez se profundiza más en las diversas formas en las que nuestra vida actual puede influir en el descanso; así, mientras la investigación tradicional tendía a estudiar el impacto de la privación extrema del sueño o la influencia que tienen trabajos que se desempeñan de noche obligando a la persona a dormir de día, o aquellos en los que cada semana se trabaja según un horario diferente, hoy se investiga con un espectro mucho más amplio.

Por ejemplo, según se recoge en el informe de la APA, una de las últimas tendencias es el estudio de lo que Till Roenneberg, un investigador del Instituto de Psicología Médica de Munich, llama «*jet lag* social», que es el desajuste provocado por el cambio de horario durante el fin de semana debido a la vida social. Así, una persona que viva en Madrid y que el viernes y el sábado se acueste solamente dos horas más tarde que en un día convencional, vivirá los efectos equivalentes a desplazarse durante ese fin de semana a Kuwait o a Madagascar.

También se está estudiando el efecto de la privación moderada de sueño, algo que afecta a un porcentaje mucho más amplio de la población. En esta línea, un estudio ha centrado la atención sobre el impacto que tiene la extendida costumbre de dormir más el fin de semana para compensar las horas de sueño perdidas de lunes a viernes. De modo completamente insospechado, Pejovic y sus colaboradores⁸⁷ encontraron que, mientras otras variables como la fatiga o la somnolencia conseguían

recuperarse, los déficits de rendimiento provocados por la falta de sueño no volvían a sus niveles habituales. Es decir, una falta prolongada pero moderada de sueño puede producir una disminución en el rendimiento que podría no ser recuperable. Para los autores del estudio, los efectos a largo plazo de un ciclo de restricción y recuperación de sueño en los seres humanos son aún desconocidos.

Es cierto que nos quejamos del estrés y del exceso de trabajo, pero a menudo no somos conscientes de hasta qué punto nuestras costumbres inciden en nuestra salud y en nuestro estado de ánimo. Ejercicio, alimentación y sueño son tres pilares que tendríamos que cuidar: si una persona se alimenta mal, duerme poco y no está en forma, acusará cualquier impacto de la vida mucho más que otra que practica ejercicio regularmente, tiene una dieta eficiente y descansa lo suficiente. Simple y llanamente porque tendrá más energía.

De todos modos, sueño, alimentación y dieta, si bien son cruciales, son solo una parte de la gran fuente de energía que hace funcionar al ser humano. La expedición *Endurance* de Shackleton, por su impactante dureza y, sobre todo, por su extensa duración, es un ejemplo de que para sobrevivir en situaciones extremas es necesaria una energía que va mucho más allá del nivel físico, para extenderse a otros tres elementos sin cuyo adecuado equilibrio resulta francamente complicado vivir de forma eficiente y tener éxito en cualquier objetivo que nos propongamos.

El balance vital

En el año 2001 una de las revistas más prestigiosas del mundo, *Harvard Business Review*, publicaba un artículo de Jim Loher y Tony Schwartz titulado «The Making of a Corporate Athlete»⁸⁸. Era un trabajo donde sus autores exponían la aplicación de las técnicas de entrenamiento deportivo a la preparación de ejecutivos en las empresas. Su enfoque, apoyado por veinte años de investigación, se centraba en el hecho de que en la preparación física es tan importante el descanso como el ejercicio mismo. Es más, los músculos no crecen durante los momentos de acción, sino en los de reposo. Este es un fenómeno bien conocido en el entrenamiento en hipertrofia, que es el que se suele utilizar para incrementar la masa muscular.

Las ideas que recogía ese trabajo fueron ampliamente desarrolladas en un libro que publicarían dos años después y que se convertiría en un *best-seller*. En él explicaban su trayectoria, durante la cual se habían dedicado durante muchos años a entrenar a deportistas de alto rendimiento. Comenzaron con tenistas de la talla de Monica Seles, Arantxa Sánchez-Vicario o Sergi Bruguera, para luego introducirse en otros deportes, como el golf, el hockey o el baloncesto. Toda esa experiencia les sirvió para formular su teoría sobre la productividad, la cual se basa en una frase que encierra una gran verdad: el secreto del alto rendimiento no está en la gestión

del tiempo; está en la gestión de la energía⁸⁹.

Es evidente que ningún sistema puede ser sometido a una entrega de energía constante, porque al final se agotará y dejará de funcionar. Por tanto, la clave del alto rendimiento consiste en gestionar adecuadamente los ciclos de entrega y recarga de energía, al igual que en el caso de los músculos el crecimiento se logra con ejercicios de repetición seguidos de periodos de descanso. La cuestión es que la energía en el ser humano no se extrae de una única fuente, sino que existen cuatro áreas que hay que gestionar adecuadamente para lograr una entrega constante y suficiente de potencia que nos permita lograr lo que nos proponemos.

En primer lugar, como es lógico pensar, la energía es física: la suma de deporte, alimentación y sueño nos proporciona el nivel más básico de energía que necesitamos.

En segundo lugar, la energía es emocional. Para lograr nuestros objetivos debemos contrarrestar las emociones negativas que nos surgen a través del acceso a emociones positivas que nos hagan disfrutar de la vida y nos permitan recargar nuestras reservas para poder enfrentarnos a las tareas que debemos desempeñar. Para Loher y Schwartz la energía emocional se compone de competencias como la autoconfianza, el autocontrol, las habilidades sociales, la paciencia, la apertura, la confianza o el simple disfrute. En su libro citan un interesante estudio que realizó el epidemiologista David Snowdon sobre el alzheimer con casi 700 monjas ancianas de la congregación de Notre Dame. Cuando estas monjas habían entrado en la orden se les había pedido que escribieran un ensayo. Snowdon descubrió que las que habían recogido un mayor número de expresiones alusivas a emociones positivas, tales como felicidad, amor, esperanza, gratitud o alegría, habían vivido más y sus vidas habían sido más productivas.

Es interesante reflexionar sobre la manera en la que las emociones positivas nos sirven para impulsar nuestras vidas. Una simple autoobservación nos devuelve inequívocamente la idea de que cuando sentimos emociones como la felicidad, la ilusión o la esperanza nos notamos también con mucha más energía y nos vemos capaces de todo. La cuestión es que muy pocas veces reflexionamos sobre las acciones que llevamos a cabo deliberadamente para producir esas emociones. En otras palabras, reconocemos que las emociones positivas nos vienen bien y nos ayudan para lograr nuestros objetivos, pero rara vez nos dedicamos intencionalmente a provocarlas.

La travesía de Georgia del Sur estuvo llena de inconvenientes y retrocesos, además de una extraordinaria dureza que es difícil imaginar, pero aun así, los hombres intentaron sobreponerse y crear momentos para disfrutar. Uno de ellos tuvo lugar cuando se detuvieron para encender su pequeño hornillo y calentar algo de comida; los dos compañeros de Shackleton comenzaron entonces a cantar viejas

canciones, y el efecto combinado de la comida y de la música fue reconfortante. Shackleton escribió: «La risa estaba en nuestros corazones»⁹⁰.

El siguiente componente que mencionan Loher y Schwartz en su libro es la energía mental, y se compone de competencias como la preparación mental, la visualización, el diálogo interior positivo, la gestión eficiente del tiempo o la creatividad. Que Shackleton era un hombre culto es un hecho que se desprende de su biografía y de las reiteradas alusiones que hace a hechos históricos y culturales a lo largo de su diario. En la travesía de Georgia del Sur, por ejemplo, después de haber escuchado el silbato que inequívocamente les anunciaba que estaban cerca de su destino final, tuvieron que avanzar con suma cautela para evitar hundirse en un lago cubierto de nieve. Shackleton recurre al personaje bíblico Agag, del libro de Samuel, para expresar la delicadeza con la que tuvieron que moverse.

Otro de los ejemplos –sin duda uno de los datos que sorprende en la expedición *Endurance*, y que muestra que la cultura y por tanto la energía mental estuvo presente durante todo el periplo– es que a bordo del barco llevaban un ejemplar de la Enciclopedia Británica. Es fácil imaginar que los buques que se utilizaban para este tipo de misiones iban cargados con todo el material necesario, pero exclusivamente con ese material, es decir, que no había nada superfluo. En este caso, y con toda seguridad, la presencia de esta enciclopedia se debía a la necesidad de proporcionar esa energía mental a la tripulación, como muestra el hecho de que fue utilizada reiteradamente para zanjar las discusiones que los hombres mantenían sobre los más variados temas.

La última y no por ello menos importante fuente de energía que citan Loher y Schwartz es la energía espiritual, que se apoya en claves como la pasión, el compromiso, la integridad y la honestidad. El simple hecho de que la amplia mayoría de la población del planeta manifiesta tener algún tipo de creencia espiritual, sea propia o compartida con otras personas, y tanto si está estructurada dentro una religión como si no, transmite la clara idea de que en el fondo del ser humano habitan valores y convicciones que escapan a su conocimiento o control, pero que de alguna manera le ayudan a enfrentarse a su vida cotidiana. Es posible contestar las pequeñas preguntas del día a día con respuestas igualmente pequeñas, pero para responder a las grandes cuestiones que hay detrás de nuestra existencia a menudo hace falta recurrir a creencias de orden superior.

Sur, el diario de Shackleton sobre la expedición *Endurance*, es un relato susceptible de ser analizado desde muy diversas ópticas, y una de ellas es la narrativa. J. A. Hubbell⁹¹ ha realizado un análisis precisamente desde ese punto de vista, y en él recoge que Shackleton elaboró una narrativa de índole espiritual para describir el final de su épica travesía. Ese es el valor que Hubbell confiere al episodio en el que Shackleton y sus dos compañeros tuvieron que atravesar la

cascada de agua casi helada al final de su travesía de Georgia del Sur, pues para él se trató de una especie de bautismo. Pero lo que tiene más interés desde esa perspectiva es la manera que tiene Shackleton de identificarse al llegar a Stromness, antes de encontrarse con Sorlle. Cuando localizó a quien estaba a cargo del puerto y le preguntó por Sorlle, el encargado le pidió que se identificara. Shackleton se limitó a decir: «Perdimos nuestro buque y vinimos por la isla»⁹². El hecho de que, según Hubbell, haya otras cinco fuentes en las que se recoge este momento y ninguna coincida con el relato de Shackleton, tiene que ver con su intención de construir un episodio de drama existencial, en el que al final de una historia increíble el personaje central, el protagonista, acaba por identificarse con su épica aventura: él es lo que ha vivido, y la historia de los hechos relatados es su biografía. El narrador se convierte en el objeto narrado, y a partir de ese momento él es el *Endurance* y su tripulación, su camino por la Antártida y todo lo que les había acontecido.

Pero donde la reflexión espiritual probablemente alcanza su punto álgido es algo más adelante, cuando menciona que a lo largo de las 36 horas que duró la extenuante travesía se sintieron acompañados por una cuarta persona. Jonathan Shackleton, sobrino del explorador antártico, y John Mackenna, autores de una de las últimas biografías que se han escrito sobre él, establecen una clara relación entre ese episodio y el relato evangélico del camino de Emaús⁹³. Esta idea del acompañante espiritual aparecería también más tarde en *La tierra baldía* del poeta T. S. Eliot, dentro del poema «Lo que dijo el trueno»: «¿Quién es ese tercero que camina siempre a tu lado? / Cuando cuento, solo somos dos, tú y yo, juntos, / pero cuando miro delante de mí sobre el blanco camino / siempre hay otro que marcha a tu lado».

El relato de Shackleton se torna profundo e inequívocamente espiritual en sus etapas finales. Aparece la rotunda reflexión acerca de quien ha llegado al alma desnuda del hombre, su fusión identitaria con la historia que acaba de relatar, y el episodio del cuarto hombre que les acompañaba. Toda esa construcción dista mucho de estar en el terreno de lo mundano. Podía haber elaborado su relato de mil maneras, pero escogió trascender cualquier otra perspectiva para crear una narrativa netamente espiritual. Sin duda sus convicciones, sus valores y sus creencias le confirieron el aliento que necesitaba cuando las otras tres fuentes de energía, la física, la mental y la emocional, se habían agotado ya.

⁸⁰. Lee, I. et al. (2012).

⁸¹. Wen et al. (2011).

⁸². www.7-min.com

⁸³. apps.who.int/bmi

⁸⁴. Lansing, A. (2000), pág. 205.

-
- [85.](#) Randall, D. K. (2013).
- [86.](#) Carpenter, S. (2013).
- [87.](#) Pejovic, S. et al. (2013).
- [88.](#) «La creación de un atleta corporativo». Loher, J. & Schwartz, T. (2001).
- [89.](#) Loher, J. & Schwartz, T. (2003).
- [90.](#) Shackleton, E., (2012), pág. 328.
- [91.](#) Hubbell, J. A. (2010).
- [92.](#) Shackleton, E. (2012), pág. 336.
- [93.](#) Shackleton, J. & MacKenna, J. (2002), pág. 161.

Tras las huellas de Shackleton

Ejercicio de balance holístico

En su libro *Resonant Leadership*⁹⁴, Richard Boyatzis y Annie McKee proponen un interesante y sencillo ejercicio que nos permite conectar con las diferentes fuentes de energía vital y, aún mejor, reflexionar sobre el balance que mantenemos entre ellas. El ejercicio consiste en escribir las actividades que realizamos habitualmente que tienen que ver con cada una de las cuatro categorías. A continuación, se trata de reflexionar sobre cómo lograr un mayor balance, incrementando aquellas actividades que estén peor consideradas. Por ejemplo, una persona puede estar realizando muchas actividades en el plano mental y espiritual pero casi ninguna en el emocional y en el físico, mientras que otra dedica mucho tiempo y esfuerzo a su cuerpo pero nada a las otras tres. Un adecuado nivel de energía solo se consigue cuando hay un balance adecuado entre las diferentes fuentes de energía. Por tanto, se trata de escribir aquellas actividades adicionales que podemos hacer para lograr un mayor balance.

Actividades habituales	Actividades adicionales
CUERPO*	
MENTE	
ESPÍRITU	
CORAZÓN	

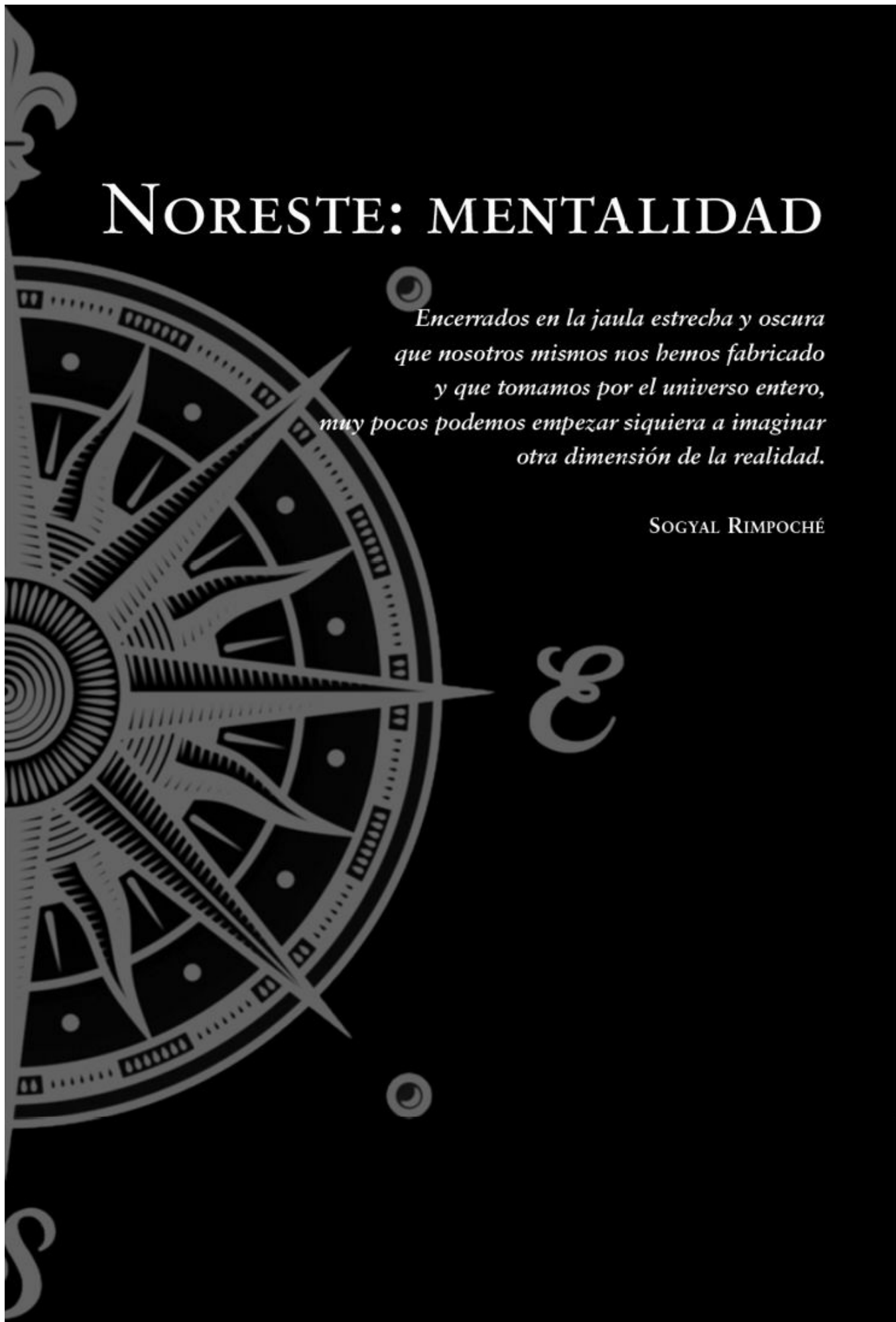
* Ejercicio, nutrición, descanso.

⁹⁴. Boyatzis, R. & McKee, A. (2005).

NORESTE: MENTALIDAD

*Encerrados en la jaula estrecha y oscura
que nosotros mismos nos hemos fabricado
y que tomamos por el universo entero,
muy pocos podemos empezar siquiera a imaginar
otra dimensión de la realidad.*

SOGYAL RIMPOCHÉ





© imagen: Cordon Press / Topfoto.

Si hay una característica de los hombres que bajo el mando de Shackleton atravesaron casi dos años de privaciones, adversidades y peligros en la Antártida para volver sanos y salvos, es sin ningún género de dudas su mentalidad. *Sur*, el diario de Shackleton, está plagado de buen humor, alegría, celebraciones y, en general, de un ambiente constante de auténtico optimismo, que va acompañado de descripciones de la realidad que muchas veces son sorprendentes. Así por ejemplo, cuando llegaron a isla Elefante improvisaron unas destartaladas cabañas cuyo techo estaba formado por dos de los botes que colocaron de forma invertida. Nadie, salvo Shackleton, hubiera mencionado que se trataba de habitaciones «relativamente palaciegas»⁹⁵. Sin embargo, y como él mismo relata, al abrigo de esas toscas moradas la alegría volvió al grupo tras una serie de días ciertamente difíciles.

⁹⁵. Shackleton, E., (2012), pág. 364.

EL JEFE PUEDE VENIR HOY

La exitosa y al tiempo fallida expedición de Shackleton tuvo una serie de hitos importantes, como fueron el atrapamiento y la posterior pérdida del barco, los viajes en bote o la travesía de Georgia del Sur. Pero la gran mayoría del tiempo transcurrió en los sucesivos campamentos que fueron levantando hasta escapar del hielo, y sin duda en isla Elefante.

En ambos casos hubo una serie de constantes que definieron las condiciones en las que tuvieron que vivir, como temperaturas extremas, ausencia de luz solar, escasez de provisiones, la incertidumbre o el insidioso aburrimiento. Pese a que normalmente tendemos a pensar que la realidad en la que vivimos es la misma que percibimos, en el caso de Shackleton y su tripulación existe un fuerte contraste entre el escenario en el que se hallaban y su forma de relatar lo que ocurría. De hecho, son incontables las ocasiones en las que brilla con luz propia un extraordinario pensamiento positivo que, en ocasiones, transmite la equivocada sensación de que la tripulación se encontraba aislada del entorno y en realidad no experimentaba la crudeza de las circunstancias en las que vivían.

El día 19 de enero de 1915 el *Endurance* amanecía atrapado por el hielo, cual si fuera «una avellana en una tableta de chocolate», tal y como un hombre describiría más tarde en su diario⁹⁶. Tanto Shackleton como su tripulación sabían que era una de las situaciones que se podían dar, pues no era la primera vez que un barco sufría ese tipo de contratiempo. Sin embargo, y tras fallidos intentos de liberarlo, más de un mes después, el 24 de febrero, quedó claro que no saldrían de allí fácilmente. En ese momento Shackleton decidió que usarían el barco como si fuera una estación de invierno, y de esta manera podrían continuar de alguna forma con su misión. Así, pidió que se fabricaran una suerte de cubículos que servirían a modo de camarotes. Lo que realmente llama la atención es que en aquella situación de dureza y, sobre todo, de incertidumbre, en la que no sabían cuánto tiempo permanecerían aislados e incomunicados, decidieran bautizar aquellas improvisadas estancias con el nombre de uno de los más lujosos y célebres hoteles de todo el mundo: *The Ritz*.

Para el 15 de junio, habían pasado casi seis meses desde que el hielo aprisionara el barco, y la situación había empeorado dado que el 1 de mayo el sol se había despedido como consecuencia del invierno polar. Pues bien, de modo completamente sorprendente la tripulación decidió organizar un concurso de carreras con los trineos que los perros arrastraban. Se organizó todo formalmente, con cinco equipos, 640 metros por recorrer, juez y cronometrador. Lo llamaron el «Derby Antártico», y por supuesto hubo apuestas. Como si estar perdidos en el remoto sur no

fuera importante, como si las temperaturas no estuvieran bajo cero, como si el sol estuviera brillando en lo alto del firmamento y como si hubieran tenido comida de sobra y a sus familias esperándoles en casa apenas a unas manzanas. Lo increíble no es que se les ocurriera la idea de orquestar una actividad de ese tipo, sino que tuvieran los ánimos para llevarla a cabo como si nada grave les estuviera ocurriendo. No satisfechos con ello, días después celebraron el solsticio de invierno, y poco tiempo más tarde tuvo lugar otra carrera entre los dos mejores equipos.

Pese a que los primeros días de julio volvió el sol, ese mes la temperatura llegó a ser inferior a 35 grados bajo cero. Y para complicar su ya maltrecha vida y aumentar la incertidumbre sobre su futuro, el 1 de agosto, exactamente un año después de que partieran de Londres, la placa de hielo sobre la que estaban acampados se partió. A pesar de ello, la llegada de la primavera logró infundirles ánimo, y Shackleton refleja que aunque sus circunstancias eran serias tenían esperanza en el futuro.

Pero lo peor vendría después. A mediados de julio Shackleton tuvo el presentimiento de que el barco no resistiría: «Lo que el hielo conquista, el hielo se lo queda»⁹⁷, le dijo a Worsley. Efectivamente, el *Endurance* no aguantaría la presión y el hielo lo destrozaría en una lenta y prolongada agonía, hasta que desapareció bajo las aguas dejándoles verdaderamente desamparados. Y ahí comenzaría su particular hégira, yendo de un campamento a otro y literalmente arrastrando sus pocas pertenencias a través de la Antártida. Y poco a poco el témpano de hielo, que originalmente medía 4 kilómetros de largo por 5 de ancho, pasó con el tiempo a ser una placa triangular cuyos lados medían tan solo 90, 110 y 80 metros. Curiosamente, y de nuevo pese a todo ello, un hombre escribió lo siguiente en su diario, como si en lugar de atravesar el infierno que estaban viviendo hubieran estado de excursión por el monte: «Es una vida dura, difícil y alegre esto de caminar y acampar; no nos cambiamos de ropa. Comemos de cualquier forma y siempre estamos impregnados de olor a grasa; dormimos casi en la nieve desnuda y trabajamos tanto como puede hacerlo el cuerpo humano con un mínimo de alimentos.»⁹⁸.

La narración de la aventura del *Endurance* está llena de incontables y valiosos ejemplos que pueden inspirar a cualquiera a ver la realidad de otra manera. Constantemente aparecen expresiones que denotan alegría, emoción, felicidad o esperanza, a pesar de que las condiciones eran en ocasiones realmente miserables, y a pesar también de que los hombres obviamente así lo reconocían. Ya en isla Elefante, en la que posiblemente fue la peor fase de toda la expedición, un hombre escribía: «Es difícil imaginar mi situación aquí, viviendo en una ahumada, sucia y destartalada cabaña, con solamente el espacio para estar apiñados, comiendo de una olla común y tumbado al lado de un hombre con un supurante absceso; una existencia

horrible, pero a pesar de ello somos bastante felices»⁹⁹.

Shackleton partió de isla Elefante el 24 de abril de 1916, pero el rescate de sus hombres no se produjo hasta el 30 de agosto. Por tanto, en medio hay más de cuatro meses en los que los hombres tuvieron que vivir como pudieron. La increíble travesía del *James Caird* y la no menos imponente gesta de Georgia del Sur probablemente han ensombrecido ese periodo, que sin embargo, no estuvo exento de una enorme dificultad, no solo por el frío, la ausencia de provisiones y las precarias condiciones en las que vivían, sino por la incertidumbre de no saber durante semanas si el minúsculo bote en el que su jefe había partido se había hundido; era más que razonable pensar que así había ocurrido. Y lo que les esperaba entonces era simplemente impensable.

Al igual que ocurre en muchos otros episodios de la expedición, y a pesar de lo mucho que se ha investigado, sigue sin saberse a ciencia cierta todos los factores que influyeron en la supervivencia de aquellos valientes. Por qué, por ejemplo, no surgieron conflictos graves, o por qué algunos hombres simplemente no murieron congelados, enfermos, o peor aún, se suicidaron o se dejaron morir abatidos ante el tamaño de las dificultades.

Seguramente una de las claves de la supervivencia en isla Elefante fue la figura de Frank Wild, hombre de confianza de Shackleton y posiblemente uno de los hombres más valiosos y acaso menos estudiados por su impecable labor de apoyo en segundo plano. Contrariamente a lo que podría pensarse debido a esa función, Wild era tal vez el explorador polar más experimentado de todos los tiempos. Su contribución a cinco expediciones antárticas le valieron la medalla polar, además de que varios accidentes geográficos fueron bautizados con su nombre en honor a él.

Wild se quedó al mando de los hombres en isla Elefante, dado que seguramente era el único que podía llevar a cabo esa labor. De un modo que Shackleton no precisa, Wild había calculado que el rescate llegaría en agosto, y por eso cada mañana hacía su equipaje y les decía a los hombres: «Enrollen sus sacos de dormir, muchachos, tal vez el *Jefe* llegue hoy»¹⁰⁰. No hay mejor modo de resumir el potente y contagioso optimismo que reinaba entre los miembros de la tripulación del *Endurance*, que sin duda fue una pieza clave en su supervivencia. Solo así se puede explicar que, en una de las celebraciones que solían mantener los sábados por la noche, uno de los hombres experimentara tal emoción que le llevaría a describir aquel día como uno de los más felices de su vida.

⁹⁶. Lansing, A. (2000), pág. 30.

⁹⁷. Edge, Ch. (2006), pág. 62.

⁹⁸. Shackleton, E. (2012), pág. 189.

[99](#). Lansing, A. (2000), pág. 214.

[100](#). Shackleton, E. (2012), pág. 356.

LO QUE DICE LA CIENCIA SOBRE LOS PENSAMIENTOS

Tras cientos de miles de años sobre el planeta, quizá el único reducto que quizá aún se resiste al control del ser humano es su vida emocional, que parece tener vida propia. Sin saber muy bien por qué, ante determinadas circunstancias nuestra anatomía reacciona sintiendo emociones como la felicidad, el amor, la ira o el miedo, y cada una de ellas colorea de forma peculiar y diferente nuestra vida. Es consustancial al ser humano sentir, y es un deseo lícito y generalizado intentar adueñarnos del mando de nuestras emociones, porque son las que nos conectan, o no, a una vida de felicidad. A todos nos gustaría tener una vida emocional positiva, experimentando más sensaciones agradables que sentimientos negativos.

Y no solo por el hecho de que vivir la tristeza, la frustración, la ansiedad o la culpa sean en sí desagradables, que lo son, sino fundamentalmente porque este tipo de emociones tienen la siniestra misión de interponerse entre nosotros y nuestro camino hacia el éxito. Y si bien es cierto que algunas de ellas se desencadenan con cierta coherencia respecto a la situación que las provoca, lo es mucho más que la situación en la que nos dejan muchas veces nos incapacita para perseguir nuestros objetivos. En otras palabras, puede ser esperable que una persona inmediatamente después de sufrir un revés de la vida experimente emociones negativas, pero lo más importante no es ese hecho en sí, sino la idea de que sintiéndose de ese modo no tendrá ni la serenidad ni la claridad para gobernar su vida y conducirla por el camino que desea. Controlar las emociones negativas, aunque sea parcialmente, equivaldría a eliminar un obstáculo importante en nuestro camino hacia la vida que deseamos.

Inevitablemente nos da la sensación de que ese control tiene que venir de nuestra vida consciente, de lo que pensamos y de cómo lo pensamos. De que tiene que tratarse de un proceso deliberado que tenemos que llevar a cabo mentalmente para acercarnos más al lado positivo de la vida y eludir las emociones negativas que nos rodean. Y efectivamente, no andamos descaminados, porque el origen de todas las emociones no está en nuestro corazón, como metafóricamente a veces decimos, sino precisamente en nuestros pensamientos.

El ABC de las emociones

Posiblemente el primer investigador que estableció un esquema claro y funcional que

relacionaba la mente con el corazón fue un psicólogo llamado Albert Ellis en la segunda mitad del siglo pasado. Denominó a su teoría «terapia racional emotiva» porque era un enfoque fundamentalmente clínico que se basaba precisamente en la conexión entre esos dos elementos de nuestra vida consciente, los pensamientos y las emociones. Bajo su perspectiva, las personas no se alteran por los acontecimientos en sí, sino por cómo interpretan lo que les pasa. Este es el motivo por el cual rara vez encontraremos dos personas que atraviesen una misma circunstancia y que experimenten emociones idénticas. Este hecho es fácil de comprobar por ejemplo en las películas: hay guiones románticos que tienen el poder de conmover a unas personas pero sin embargo aburren a otras, y al contrario, hay películas de acción que hacen que ciertos espectadores segreguen adrenalina mientras que otros bostezan constantemente ante las mismas escenas.

Pero la auténtica importancia de este fenómeno no está en el terreno del ocio, sino en los sucesos de nuestra vida que son realmente importantes. Así, unas personas verán en un despido laboral una oportunidad para reorientar su carrera y por fin comenzar a hacer lo que de verdad desean, mientras que otras se hundirán en el desamparo y la tragedia y debutarán con una depresión. Habrá quien en una ruptura sentimental provocada por su pareja vea el lado positivo en lo que tiene que ver con la recuperación de la independencia y se alegrará de no estar por más tiempo conviviendo con alguien que no le ama, mientras que, de forma opuesta, habrá quien entre en la barrena de la soledad y la desdicha y encadene una serie de meses instalado en el desconsuelo.

No todos vemos la realidad de la misma manera, y por supuesto no usamos las mismas palabras para describir lo que nos pasa. Cuando Shackleton y los cinco tripulantes llegaron a Georgia del Sur en el *James Caird* no pudieron establecer el campamento en el primer momento, y debieron dedicar un tiempo a encontrar el lugar idóneo. Durante esa navegación hubo un momento en el que, según el relato de Shackleton, la mañana era brillante, y de no ser por su aspecto desastrado, cualquiera habría podido pensar que se trataba de «un grupo que salía de picnic navegando por un fiordo noruego»¹⁰¹. Seguramente cualquier otra persona hubiera hecho alusión a lo complicado que iba a ser coronar la travesía con éxito, a lo precario de su equipo o al duro golpe que suponía haber navegado durante 1.300 kilómetros atravesando todas las penurias imaginables, para al final llegar al lado deshabitado de la isla y todavía tener que continuar hasta encontrar un lugar adecuado para establecerse. Pero Shackleton prefirió la metáfora del picnic. Fuera de lo original de la descripción, lo importante es el efecto que produce. Como dijo Schwanzitz, «Las metáforas del lenguaje son el fundamento de nuestras concepciones del mundo»¹⁰². No es lo mismo etiquetar esa situación de «excursión de picnic» que de «difícilísima travesía» o «viaje a vida o muerte». Cada una de ellas produce una

emoción obviamente diferente en quien la pronuncia y en quienes la escuchan.

Y ese es precisamente el punto en el que el modelo de Ellis despliega todo su poder explicativo. En su modelo ABC, en presencia de un determinado acontecimiento (A), la persona establece una evaluación del mismo (B), y eso desencadena una determinada consecuencia emocional (C). Por tanto, no es en sí el acontecimiento (A) lo que provoca la emoción (C), sino que hay un mediador decisivo que es la manera que tenemos de ver las cosas (B). Así, evaluar la travesía de Georgia del Sur como un «viaje a vida o muerte» producirá emociones como angustia o desesperación, mientras que catalogarla como «excursión de picnic» inducirá con toda seguridad mucha más calma, e incluso alguna que otra sonrisa.

La cuestión básica aquí es que algunas de esas metáforas, descripciones o evaluaciones nos predisponen para la acción, mientras que otras resultan limitantes. Es difícil ponerse a buscar trabajo o pareja si uno está deprimido, con independencia de qué fue lo que causó la depresión. De la misma manera, resulta mucho más sencillo embarcarse en una misión considerablemente peligrosa si uno se hace a la idea de que hay elementos comunes con una excursión de picnic. Afortunadamente, la teoría de Ellis no necesita mucha demostración, porque gracias a acontecimientos históricos como la expedición *Endurance* sabemos que hay personas capaces de sobrevivir a situaciones extremas, entre otras cosas por la forma que tienen de describir lo que les ocurre.

Mentalidad fija o de crecimiento

El efecto que tiene la manera en que describimos la realidad sobre el éxito no solo tiene que ver con los acontecimientos externos, sino con la forma en que nos percibimos a nosotros mismos. Un avance formidable en este terreno son las investigaciones llevadas a cabo por Carol Dweck, quien ha investigado abundantemente sobre esta cuestión. En *Mindset*¹⁰³, uno de sus libros más conocidos, establece que las personas sostenemos dos teorías básicas sobre nuestras capacidades. En primer lugar, una mentalidad fija, que implica creer que todos tenemos una serie de características o habilidades que son estables, y que evidentemente son detectables y medibles a través de diferentes pruebas. Esas capacidades nos predisponen para tener éxito en algunas cosas, pero no en otras. Así, hay personas dotadas para las matemáticas, mientras que otras lo están para la danza. Desde esta perspectiva, los matemáticos no dotados para la danza fracasarán siempre que intenten bailar, de la misma manera que los bailarines con mente no matemática encontrarán imposible el cálculo diferencial.

El segundo enfoque consiste en la mentalidad de crecimiento. Desde esta perspectiva, las personas consideran que el potencial de cada uno respecto a las

diferentes capacidades no es fijo, y que cualquiera puede mejorar en todas ellas. Evidentemente, puede haber mayor facilidad en origen para unas habilidades que para otras, y seguramente no en todos los casos lograremos la excelencia en todas ellas, pero la asunción básica es que podemos mejorar a través de la práctica y el esfuerzo, y que el nivel que podemos alcanzar es básicamente desconocido, y desde luego no está predeterminado.

La diferencia esencial entre una mentalidad y otra es que en la mentalidad fija las personas tienden a conformarse con aquello que saben hacer y rara vez se enfrentan a desafíos fuera de su zona de confort. Tanto si son buenos en muchas actividades como si lo son en pocas, interpretan que son como son, y por tanto si una tarea conlleva dificultad, eso implica que no están dotados para ella y por tanto desisten rápidamente. En el otro lado está el grupo de la mentalidad de crecimiento, en el que las personas interpretan la dificultad como un síntoma de aprendizaje, y no solo no rechazan aquellas actividades que les cuestan esfuerzo, sino que las buscan activamente para así poder mejorar.

En uno de los experimentos que se citan en *Mindset*, les ofrecían puzles de diversa dificultad a grupos de niños para ver cómo reaccionaban a ellos. Mientras que los niños con mentalidad fija estaban más cómodos con los que les resultaban fáciles, los que poseían la mentalidad de crecimiento buscaban puzles difíciles para intentar resolverlos. Uno de ellos plasmó con meridiana claridad el motivo que le animaba a buscar la dificultad: «¿Por qué alguien querría hacer el mismo puzle una y otra vez?»¹⁰⁴.

El problema de la mentalidad fija es precisamente ese: que condena a las personas a hacer las mismas cosas una y otra vez, como un animal que empuja una noria. Seguros y protegidos en una zona cómoda, los poseedores de este tipo de pensamiento rara vez se atreven a hacer algo en lo que no prevén un éxito seguro, y ello restringe de modo dramático su potencial de crecimiento.

Que la expedición *Endurance* y el propio Shackleton son un ejemplo de la mentalidad de crecimiento es algo evidente por sí mismo. Ellos no se habían preparado para ninguna de las circunstancias que les fueron sobrevenidas cuando el barco quedó presa del hielo aquel enero de 1915, ni mucho menos a las que acontecieron cuando este se hundió o a las que ocurrieron después. Shackleton había preparado el viaje conforme a unos parámetros, unos objetivos y unos recursos, y con base en esas estimaciones se había adentrado en la Antártida. Nadie en su sano juicio, y menos un explorador polar, pondría en riesgo su vida inconscientemente. Lo que por lo general llamamos «aventura» es un mundo de riesgos controlados; mayores o menores, pero controlados. Es evidente que sin ninguna preparación ni previsión sería imposible siquiera tener una probabilidad entre un millón de sobrevivir, pero una cosa es lo esperado, otra lo imprevisto y otra lo impensable. Y

a Shackleton le ocurrió esto último.

En ese contexto, evidentemente podían haber pensado que ellos estaban preparados para lo que estaban preparados, y que por tanto su futuro dependía de su suerte. Sin embargo, y a lo largo de toda la expedición fueron enfrentándose a todas las dificultades que encontraron aprendiendo a cada paso y aumentando así sus probabilidades de sobrevivir: aprendieron a cazar, almacenar y racionar provisiones, a cocinar con lo mínimo, a vivir con apenas un puñado de pertenencias, a navegar en circunstancias adversas, a resolver conflictos en situaciones extremas y a vivir con las bajas temperaturas y la oscuridad. Y quizá, por encima de todo ello, aprendieron a hacer las paces con la incertidumbre y a no esperar nada del mañana y concentrar todas sus energías en el hoy, porque nunca sabían cuándo el hielo se partiría bajo sus pies y un mar helado les engulliría para siempre.

Que el desarrollo radical de sus capacidades fue consecuencia de la necesidad de sobrevivir resulta evidente, pero lo más importante no es eso, sino que todos tenemos la capacidad de mejorar nuestras habilidades hasta límites insospechados incluso por nosotros mismos. Si los exploradores polares pueden sobrevivir en situaciones límite, por descontado los matemáticos pueden bailar y los bailarines pueden hacer derivadas. Es una cuestión de mentalidad.

El verdadero optimismo

Es muy posible que la forma en que percibimos la realidad tenga efectos incluso más allá de la ayuda que puede suponer para el desarrollo de nuestras capacidades. Según se desprende de la obra de Martin Seligman, posiblemente el investigador más reconocido del mundo sobre el optimismo, existe una relación entre esta cualidad y la felicidad.

En *La auténtica felicidad*¹⁰⁵, uno de sus libros más conocidos, recoge varios estudios que muestran que la actitud ante la vida es una de las claves de una existencia feliz. Esta es una idea que todos compartimos, pero lo que es sorprendente es ver hasta qué punto es cierta. Por ejemplo, en un estudio los investigadores pretendían mostrar si existía alguna relación entre el modo de sonreír y una vida feliz. Así, distinguieron entre dos tipos de sonrisa: la auténtica y la fingida, y repasaron más de cien fotografías de chicas en el anuario de una universidad; salvo tres de ellas, todas sonreían, siendo más o menos la mitad de las sonrisas auténticas y la otra mitad fingidas. Realizaron entrevistas de seguimiento a aquellas mujeres a los 27, 43 y 52 años de edad para descubrir un hecho extraordinario: por término medio, las mujeres que en su juventud habían mostrado una sonrisa auténtica en el anuario de su universidad tenían más probabilidades de contraer matrimonio, de mantenerlo y de vivir con mayor bienestar.

En otra de las investigaciones que cita Seligman se pretendía averiguar si existía alguna relación entre el optimismo y la longevidad, y para ello los científicos realizaron un estudio sobre más de 800 pacientes que habían acudido a una clínica para recibir atención médica hacía 40 años. En aquel momento se les había realizado una serie de pruebas físicas y psicológicas, entre las que estaba una medida de su optimismo. Pues bien, los resultados fueron sobrecogedores: los optimistas tenían una esperanza de vida un 19% mayor respecto a los pesimistas.

Si los hombres de Shackleton sobrevivieron debido a su actitud, es algo que aparece como evidente al analizar el relato de la expedición. Cuando Wild decía cada mañana a la tripulación que debían recoger sus cosas pues su jefe podría aparecer en cualquier momento, indudablemente estaba transmitiendo un mensaje de ánimo a los hombres, que sin duda se situaban ante el día que comenzaba con ilusión en lugar de albergar desesperanza.

Sin embargo, si bien se ve claro que un mensaje alentador como ese puede infundir ánimo, resulta más interesante conocer los motivos por los cuales el optimismo puede ser realmente una fuerza capaz de aumentar la esperanza de vida y la felicidad. Porque, evidentemente, el optimismo no es únicamente un mensaje que uno se dirige a sí mismo o a los demás, sino una forma de ver la vida.

Seligman explica que hay dos factores importantes en la forma en que explicamos lo que nos pasa. El primero es la permanencia: quienes se dan fácilmente por vencidos es porque piensan que las causas de los acontecimientos adversos son permanentes, y por tanto poco o nada se puede hacer para luchar contra ellos. Al contrario, los optimistas piensan que lo que provoca los sucesos negativos es transitorio, y esta forma de pensamiento se invierte con respecto a los acontecimientos favorables: los optimistas piensan que las causas de los hechos positivos son permanentes, mientras que los pesimistas creen que son transitorias. De esta manera, por ejemplo, un optimista tenderá a pensar que el éxito es consecuencia de sus propias capacidades, que son estables, mientras que el fracaso es debido a circunstancias externas, que son efímeras. Por eso cuando los optimistas tienen problemas se recuperan rápidamente, y cuando tienen éxito se posicionan aún con más determinación ante el siguiente reto.

A la luz de estos principios es fácil analizar por qué Shackleton tuvo éxito a pesar de todas las penalidades que le acontecieron: si él hubiera pensado, por ejemplo, que el hielo causaba un problema permanente ante el que nada se podía hacer, jamás hubiera movilizó la energía mental y física que desplegó para superar todas las dificultades que fue encontrando. Él posiblemente consideraba que las adversidades eran transitorias, incluso cuando fue obligado a permanecer atrapado en su barco durante meses. Y por otro lado, seguramente confiaba en sus propias capacidades y en las de sus hombres, que al ser estables podía apoyarse en ellas para salir

adelante.

El segundo factor que forma parte del optimismo es la ubicuidad. Las personas pesimistas normalmente tienden a pensar que hay causas universales que explican un fracaso producido en un determinado ámbito. Al contrario, los optimistas tienden a pensar que las adversidades que surgen en un área no tienen que ver con las demás, y por tanto pueden avanzar con seguridad en el resto de sus planes aunque uno en particular no haya salido bien. Asimismo, los optimistas piensan que un éxito logrado en un ámbito puede contribuir a triunfar también en otros, mientras que los pesimistas piensan lo contrario: si algo sale bien en un área, eso es debido a factores específicos que de ningún modo se pueden aplicar a otros ámbitos.

De nuevo, es fácil ver cómo operaban estos principios en la mente de Shackleton. Él hubiera podido pensar que ninguna tripulación podría sobrevivir al invierno antártico, que era imposible salir con vida si acampaban en los témpanos de hielo, o que todos los hombres con el tiempo morirían de escorbuto debido a la mala alimentación. Es decir, que las adversidades que se le plantearon en la Antártida eran universales y se aplicaban a todos los aspectos de su expedición, conduciéndole a un fracaso cierto. Sin embargo, con toda probabilidad Shackleton pensaba que el hecho de que el barco no pudiera avanzar no implicaba que no pudieran progresar en su misión de otra manera, por ejemplo, aprovechando el tiempo para entrenar a los perros. De la misma manera, la pérdida del barco, aunque durísima, no implicaba que no pudieran salir adelante de otra forma, por ejemplo, utilizando los botes. Y al contrario, seguramente no consideró que el éxito en el viaje en bote hacia isla Elefante fuera consecuencia de un golpe de suerte fortuito, sino que ese triunfo podría replicarse en una travesía mucho mayor hacia Georgia del Sur.

Así, la forma en que vemos lo que nos pasa no sólo influye en nuestro estado de ánimo, sino que un estilo de pensamiento optimista nos sitúa ante la vida de una manera particular, en la que confiamos en que las causas de lo bueno que nos ocurre son estables y además los éxitos en unos ámbitos son aplicables a otros. Es decir, es una mirada positiva sobre la realidad que moviliza nuestra energía y nos hace ver el futuro con esperanza. Por eso el optimismo es uno de los agentes que contribuyen a una vida más duradera y feliz.

[101](#). Shackleton, E. (2012), pág. 312.

[102](#). Schwanitz, D. (2006), pág. 628.

[103](#). Dweck, C. (2012).

[104](#). Dweck, C. (2012), pág. 17.

[105](#). Seligman, (2011).

Tras las huellas de Shackleton

Lo que se puede cambiar y lo que no

Este breve cuestionario es una adaptación del que incluye Carol Dweck en *Mindset*¹⁰⁶. Únicamente hay que marcar aquellas afirmaciones con las que se esté de acuerdo.

- 1 La inteligencia es algo muy básico que no puede cambiar significativamente
- 2 Se pueden aprender muchas cosas, pero no el talento artístico
- 3 Siempre se pueden cambiar cosas básicas sobre la forma en que una persona es
- 4 No importa la habilidad deportiva que tenga una persona; siempre se puede cambiar
- 5 Siempre se puede cambiar la habilidad para los negocios de una persona
- 6 Cada persona es como es, y no hay mucho que se pueda hacer para cambiarlo

En realidad este cuestionario no busca detectar lo que la persona piensa acerca de las áreas susceptibles de cambio, sino qué tipo de mentalidad tiene. Así, las preguntas 1, 2 y 6 corresponden a una mentalidad fija, y la 3, 4 y 5 se refieren a una mentalidad de crecimiento.

Test de optimismo

Esta es una traducción del *Revised Life Orientation Test* (LOT-R), de Scheier y Carver y Bridges, y aparece en *Redirect*, de Timothy Wilson¹⁰⁷. Hay que contestar según la escala que figura a continuación, intentando responder con la máxima honestidad posible y tratando de que las respuestas en unas preguntas no influyan sobre las demás.

- 0= Totalmente en desacuerdo
1= En desacuerdo
2= Neutral
3= De acuerdo
4= Totalmente de acuerdo

Respuestas Corrección

1. En tiempos inciertos siempre espero lo mejor
2. Me resulta fácil relajarme
3. Si algo malo me tiene que pasar, me pasará
4. Siempre soy optimista sobre mi futuro

Mucho

Nada en absoluto

Para corregir el test hay que sumar las respuestas y calcular la media, es decir, dividir por cuatro. La media de los adultos en Estados Unidos es 4,8; dos tercios de las personas puntúan entre 3,8 y 5,8.

[106](#). Dweck, C. (2012).

[107](#). Wilson, T.D. (2013).

[108](#). Seligman, (2011).

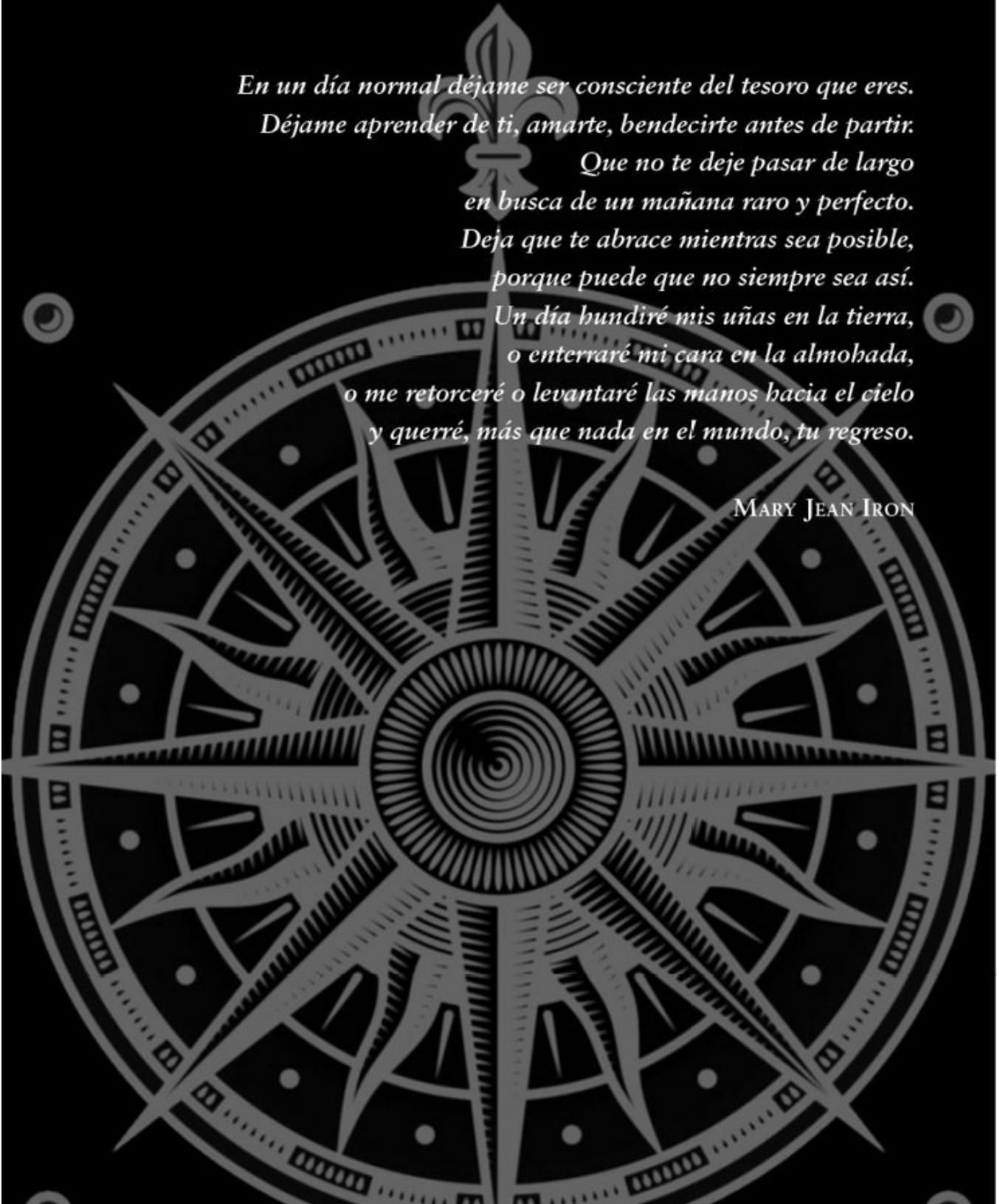
NORTE: CONEXIÓN

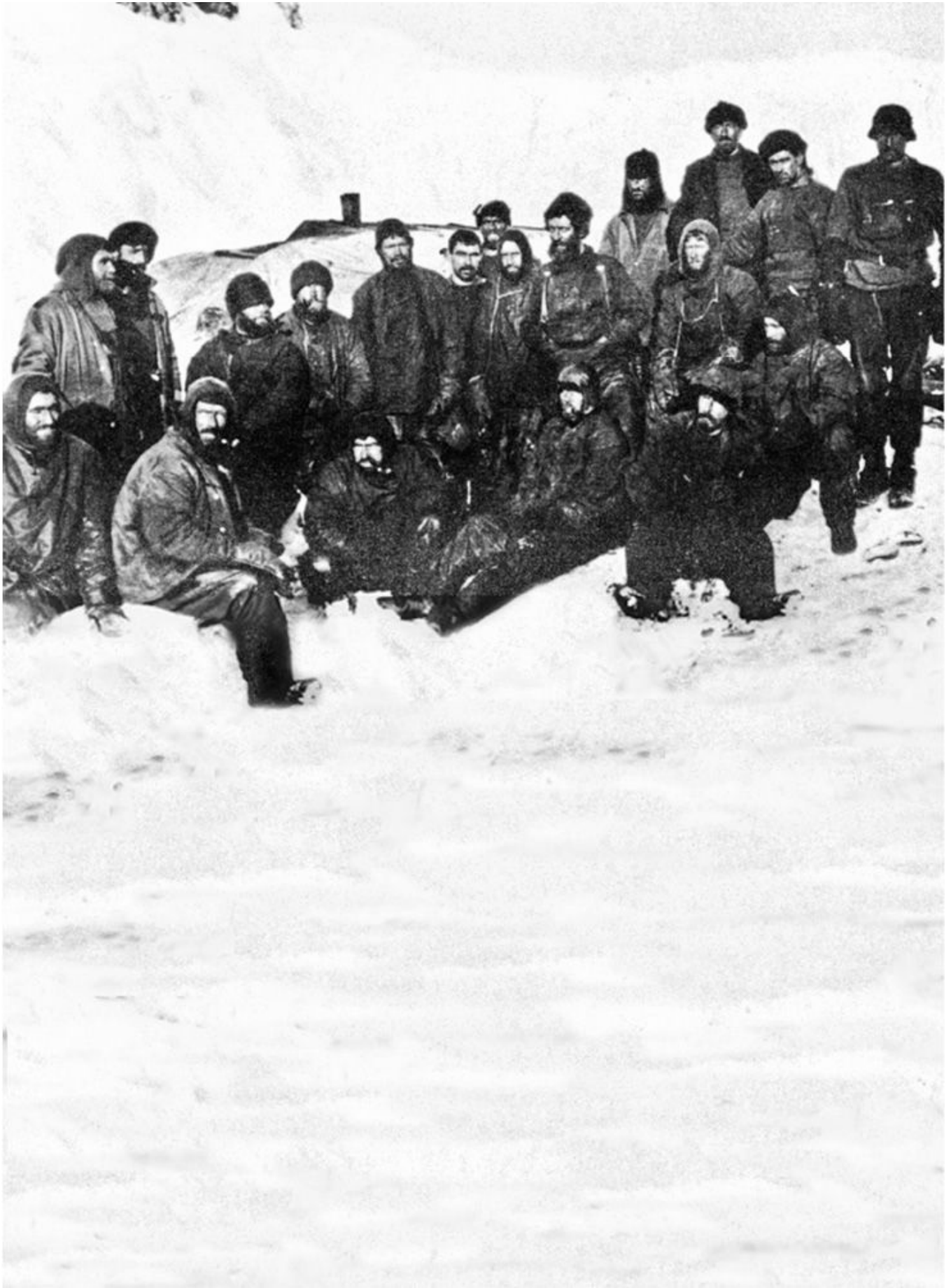
*En un día normal déjame ser consciente del tesoro que eres.
Déjame aprender de ti, amarte, bendecirte antes de partir.*

*Que no te deje pasar de largo
en busca de un mañana raro y perfecto.
Deja que te abrace mientras sea posible,
porque puede que no siempre sea así.*

*Un día hundiré mis uñas en la tierra,
o enterraré mi cara en la almohada,
o me retorceré o levantaré las manos hacia el cielo
y querré, más que nada en el mundo, tu regreso.*

MARY JEAN IRON





© imagen: Cordon Press / Granger Collection.

Cuenta la leyenda que para reclutar a su tripulación Shackleton publicó el siguiente anuncio en el periódico: «Se buscan hombres para viaje peligroso. Sueldo bajo. Frío extremo. Largos meses de completa oscuridad. Peligro constante. No se asegura retorno con vida. Honor y reconocimiento en caso de éxito». Aunque nunca se ha logrado documentar el anuncio, lo cierto es que todas y cada una de las cosas que supuestamente contenía eran rigurosamente ciertas. Por otro lado, aunque realmente nunca se publicara, es altamente probable que cualquier persona que se planteara incorporarse al *Endurance* conociera las condiciones en las que lo hacía, dado que no era la primera expedición polar de la historia. Sin embargo, lo que sí está documentado es que, contra todo pronóstico teniendo en cuenta lo peligroso de la misión, Shackleton recibió cerca de 5.000 solicitudes.

ESTAMOS TODOS BIEN

Ninguna empresa o proyecto realmente importante es obra de una sola persona, por mucho talento o esfuerzo que haya implicado. Los grandes resultados son siempre consecuencia de una complicada maraña de relaciones que a veces muestran a un único individuo como cara visible, pero que no se explicarían por su sola acción. La expedición *Endurance* no fue una excepción, y aunque es cierto que en buena medida su éxito dependió de la contribución individual de Shackleton, no lo es menos que su talento para el liderazgo logró que todos sus hombres se abocaran a un objetivo común, contribuyendo así decisivamente a la consecución de un logro sin precedentes. Fue la conexión entre ellos lo que salvó sus vidas.

En opinión de Arthur Ainsberg, uno de los autores que ha investigado el liderazgo de Shackleton, esa conexión fue creada deliberadamente por el propio Shackleton, que sabiamente rotaba a los distintos miembros de la tripulación, con independencia de sus cargos, cuando los asignaba a las tareas menores que la operación del barco requería. Esto significaba que con el tiempo todos acababan trabajando con todos, y por tanto los vínculos que se establecían eran múltiples. Para Ainsberg, la calidez y el sentido de unidad del grupo marcó la diferencia entre el desastre y la supervivencia¹⁰⁹.

Escoger a la tripulación adecuada era una prioridad indiscutible en la misión, como lo es en la vida elegir a nuestros compañeros de camino. De las miles de solicitudes que le llegaron, Shackleton habría de seleccionar únicamente a 56 personas, la mitad para cada uno de los dos barcos que operarían en la misión. De modo completamente sorprendente, no está documentada ninguna entrevista de selección que durase más de cinco minutos¹¹⁰, debido a que la estrategia de selección de Shackleton no era convencional. Con anterioridad a la entrevista él había hecho ya su propia investigación sobre el nivel de competencia de cada hombre¹¹¹, y en el cara a cara no buscaba ya explorar sus conocimientos, sino otras cualidades que, si bien podían no contribuir directamente a la calidad técnica de la misión, sí podían ser decisivas en una situación de vida o muerte. Una de ellas tenía que ver con el sentido del humor y la alegría¹¹², que para Shackleton eran fundamentales en la tarea de enfrentarse a largos días de oscuridad, temperaturas extremas, esfuerzos extenuantes y restricciones alimentarias. Uno de los científicos, por ejemplo, quedó desconcertado cuando, en lugar de preguntarle sobre sus capacidades técnicas, Shackleton le interrogó sobre su habilidad para cantar: «No quiero decir si afina como Caruso, pero supongo que puede cantar con los muchachos, ¿no?»¹¹³.

La otra característica que buscaba Shackleton era sin duda la lealtad¹¹⁴, sin cuya existencia no hubiera sido posible conducir una misión de aquella envergadura, mucho menos con el cariz que tomaron los acontecimientos tras el estancamiento del barco. A partir de ese momento, y con el paso del tiempo de manera creciente, la importancia que tenía que los hombres se mantuvieran unidos hacia la consecución del objetivo fue determinante.

La conexión que Shackleton estableció con aquellos hombres fue sin duda especial. Seguramente ya lo era, pero adquirió tintes nuevos tras la pérdida del barco. Aquel momento, en el que el plan propuesto era arrastrar los tres botes salvavidas hacia el norte, se convirtió en una situación de dureza extrema. Shackleton, comprendiendo el desamparo que en aquel momento con seguridad estaba experimentando su tripulación, convirtió su protección en su único objetivo. El día que partieron, él escribió: «Ruego a Dios que pueda lograr llevar de forma segura a toda la tripulación de vuelta a la civilización»¹¹⁵.

Esa dedicación a sus hombres se puso de manifiesto en innumerables ejemplos a lo largo de la expedición. Uno de ellos, no por simple menos importante, es la delicada y elegante forma que tuvo de administrar leche caliente durante el terrible viaje en los botes hacia isla Elefante: si notaba que uno de los hombres estaba sobrepasado por las dureza de la situación, ordenaba una ración para todos ellos, y así esa persona no se sentía culpable por ser señalado como el más débil, y todo el grupo podía disfrutar de la cálida bebida, que en aquellas circunstancias resultaba auténticamente vivificante.

Pero sin duda el gesto que marca de manera determinante la pasión que sentía por sus hombres y su preocupación por su seguridad fue la única expresión que salió de él cuando por fin, tras una odisea verdaderamente dura y compleja, logró rescatarlos de isla Elefante. En ese momento pudo haber dicho muchas frases, por ejemplo alusiones al éxito final aunque tardío de la misión, indicaciones acerca de cómo proceder para el rescate, explicaciones sobre las razones que motivaron el retraso y una larga lista de ellas más. Sin embargo, cuando el pequeño vapor se acercó a la costa y pudo distinguir a Frank Wild, únicamente le preguntó: «¿Están todos bien?» Y él respondió: «Estamos todos bien»¹¹⁶. La supervivencia y bienestar de la tripulación eran su única preocupación. Todo lo demás no importaba.

En el año 2012, un documental hecho en Nueva Zelanda llamado *El capitán de Shackleton*¹¹⁷ se centró en destacar la figura de Frank Worsley, la persona en quien Shackleton confió para gobernar el *Endurance*. Worsley era precisamente neozelandés, y por ello tal vez no es casual que en la película se reivindicase la importancia de su papel, sugiriendo que sin su talento todos hubieran perecido. Con independencia de si el documental es o no tendencioso, lo cierto es que lo que afirma es rigurosamente cierto: sin Worsley habrían perecido, entre otras cosas porque sin

su habilidad para la navegación por estima jamás hubieran llegado a Georgia del Sur. Tan cierto como que el neozelandés era una persona poco dotada para el liderazgo, como se demostró en Buenos Aires cuando, tras su ausencia mientras el *Endurance* navegaba desde Londres, Shackleton encontró que la tripulación se hallaba en un estado de casi total indisciplina. Este hecho es indicativo de un factor clave en el éxito de la expedición: era imprescindible una conexión entre todos los miembros en la que cada uno de ellos aportara su mayor talento. Por tanto, una de las claves del gobierno de Shackleton consistía en que en diferentes situaciones el liderazgo podía ser asumido por una persona distinta.

Es cierto que no hubieran sobrevivido sin Worsley, pero tampoco sin Frank Wild, hombre de confianza de Shackleton, y quien se quedó al frente del grupo en isla Elefante; un aventurero con igual capacidad para liderar cualquier misión pero al tiempo permanecer en un segundo plano; una persona a quien Shackleton sin duda apreciaba y admiraba profundamente, como se desprende varias veces de la lectura de su diario. Tampoco la misión hubiera sido un éxito sin Frank Hurley, que además de documentar gráficamente la expedición, puso su versátil talento innumerables veces al servicio de la misión, por ejemplo, adaptando piezas del *Endurance* para construir una estufa que pudiera funcionar con grasa de foca. Y sin duda no hubieran sobrevivido sin Harry McNish, el carpintero que construyó los cubículos al bordo del *Endurance*, el que colocó los esquís bajo las tres embarcaciones para que pudieran tirar de ellas y el que acondicionó el *James Caird* para el viaje en bote más peligroso de la historia. Y por supuesto, hubieran perecido sin Charles J. Green, el cocinero, cuyo constante y esforzado trabajo dotó a los hombres de la energía que necesitaban.

Shackleton amaba a sus hombres, como él mismo escribió¹¹⁸, y ese sentimiento era correspondido, pues, según uno de ellos, sus hombres le querían «como a un padre»¹¹⁹. Eso, obviamente, no implicaba que la relación con ellos estuviera exenta de conflictos, sino que más bien era su habilidad para resolverlos lo que hacía que el ambiente siempre fuera por encima de todo positivo y productivo. Shackleton tuvo problemas con McNish, seguramente Lees era capaz de consumir su paciencia, posiblemente no se hubiera hecho amigo íntimo de Marston, el artista, y probablemente pensaba que Hurley, también artista, era demasiado sensible a la adulación y necesitaba sentirse importante en exceso. Pero eso no le privó de tener excelentes relaciones con todos ellos y de considerarlos en igualdad de condiciones que al resto. Incluso, para evitar problemas, Shackleton muchas veces mantenía cerca de sí a los hombres potencialmente conflictivos cuando había que crear grupos para asignarlos a las tiendas o a las embarcaciones.

109. Ainsberg. A. (2010). pág. 40.

-
- [110](#). Lansing, A. (2000), pág. 17.
- [111](#). Shackleton, J. & MacKenna, J. (2002), pág. 144.
- [112](#). Koehn, N. F. (2010), pág. 8.
- [113](#). Alexander, C. (2005), pág. 64.
- [114](#). Morrell, M. & Capparell, S. (2001), pág. 88.
- [115](#). Lansing, A. (2000), pág. 65.
- [116](#). Lansing, A. (2000), pág. 281; Shackleton, E. (2012), pág. 354.
- [117](#). Pooley, L. (2012).
- [118](#). Morrell, M. & Capparell, S. (2001), pág. 198.
- [119](#). Shackleton, J. & MacKenna, J. (2002), pág. 153.

LO QUE DICE LA CIENCIA SOBRE LAS RELACIONES SOCIALES

Que somos seres sociales es algo evidente. Sin embargo, este hecho tiene consecuencias determinantes para nuestra vida, y la primera de ellas es que necesitamos el contacto humano. Desde que tenemos vida estamos unidos por la necesidad de otros a nuestro alrededor. En las primeras etapas de nuestra existencia parece que esta necesidad está relacionada fundamentalmente con la protección y la alimentación. Sin embargo, tal y como demostraron los investigadores del apego en los seres humanos durante el siglo pasado, el vínculo que se establece entre un recién nacido y quien está a su cargo, habitualmente su madre, es esencialmente de naturaleza afectiva. Y está destinado a proporcionar una base segura desde la cual el bebé puede iniciar sus conductas de exploración, y con ellas descubrir el mundo que le rodea. Se han identificado tres tipos de este vínculo llamado apego: seguro, elusivo y ansioso. El estilo más positivo para el éxito en las relaciones es el apego seguro, puesto que es el que permite desarrollar lazos sanos. Una persona con apego seguro establece vínculos saludables con sus seres queridos, y no suele preocuparse por ser abandonado o porque exista demasiada intimidad. Por otro lado, es capaz de depender de otras personas cuando la situación lo requiere, y acepta también la dependencia de los demás respecto a sí misma cuando es necesario. El estilo elusivo suele plantear más dificultades para formar vínculos fuertes porque sigue un patrón fundamentalmente evitador, es decir, no se siente cómodo con la intimidad. Por último, el estilo ansioso está caracterizado por la inseguridad en las relaciones. Aunque los estilos de apego suelen ser fundamentalmente estables a lo largo de la vida, bajo algunas circunstancias, como experiencias vitales significativas o intervención psicológica, pueden ser también modificables.

Afortunadamente, la necesidad que todos tenemos de formar vínculos de apego es complementaria con la segunda consecuencia importante que para nosotros tiene el hecho de ser animales sociales, y es que la fuerza del grupo es mayor que la de la suma de sus miembros, hecho que se evidenció reiteradas veces durante la expedición *Endurance*. En su libro sobre la sabiduría colectiva, Surowiecki¹²⁰ relata una interesante historia sobre Francis Galton, uno de los padres de la Psicología. Cierta día, a comienzos del siglo pasado, Galton se encontraba ocasionalmente visitando una feria de ganadería en la que, entre otras actividades, se organizaba un concurso en el que los participantes debían estimar a ojo el peso de un buey. Galton, cuyas aportaciones a la Psicología, entre muchas otras, tuvieron que ver con las mediciones y la estadística, estaba interesado en saber cuál sería el peso

estimado por el participante medio. Así que se ocupó en procesar las casi 800 papeletas que los participantes entregaron para encontrar un dato increíble: la media de todas ellas era de 1.197 libras, y el buey pesaba 1.198. Es decir, si se considera que una libra representa en esa cantidad una desviación del 0,08%, un error menor al que tienen muchas básculas, el hecho es que entre todos acertaron.

Desde esta perspectiva, da la impresión de que los grupos consiguen corregir las desviaciones que se dan a lo largo de los diferentes miembros, porque los extremos que unos participantes proponen en una dirección son compensados por los extremos que otros participantes aportan en otra, y a base de estas compensaciones se llega a lograr el término medio que, como es sabido, es donde está la virtud. Este hecho es la base de la creación de conocimiento compartido, lo cual de por sí ya es una importante capacidad del ser humano. Sin embargo, el hecho de relacionarnos tiene muchas más ventajas, como está demostrando la ciencia de manera cada vez más clara.

Mucho mejor acompañados que solos

Una de las consecuencias más evidentes de mantener relaciones afectivas con otras personas es el efecto positivo que tienen sobre nuestro estado de ánimo, en particular cuando atravesamos dificultades. Con toda seguridad, debido a ello Shackleton prefería reclutar personas con sentido del humor que pudieran hacer que reinara la alegría y el optimismo incluso en las situaciones más adversas. Cuando empezaron a aparecer las dificultades más severas, las circunstancias le dieron la razón, y la combinación entre la unión del grupo y el clima positivo que lograron crear tuvo un efecto definitivo sobre la superación de las adversidades que encontraron.

Aunque para todos es claro que tener buenos amigos a nuestro lado nos puede ayudar en las circunstancias adversas, no faltan estudios que demuestran esta idea experimentalmente. En uno de ellos, los investigadores querían saber, en concreto, si el hecho de tener a un amigo presente durante un acontecimiento estresante podía tener que ver con los niveles de autoestima y con variaciones en el nivel de cortisol, una hormona relacionada con el estrés¹²¹. Para ello, utilizaron una muestra de 100 niños, a los que monitorizaban varias veces al día, y comprobaron que, efectivamente, cuando los participantes vivían experiencias negativas, la presencia de su mejor amigo impedía que su autoestima bajara. Quizá de modo más interesante, el hecho de contar con su mejor amigo durante una experiencia negativa amortiguaba la subida esperada de los niveles de cortisol, sugiriendo por tanto un efecto protector de la amistad sobre el estrés derivado de un acontecimiento adverso.

Sin embargo, el efecto positivo de las relaciones sociales en nuestra vida parece estar incluso aún más allá de aspectos como la creación de conocimiento compartido

o de la protección ante situaciones difíciles. En una revisión de 148 estudios, que abarcaban un total de más de 300.000 personas, los investigadores se centraron en averiguar si las relaciones sociales podían tener que ver con la mortalidad¹²². Encontraron que aquellas personas que poseían una red social sólida mostraban un aumento del 50% en la probabilidad de supervivencia respecto a aquellas personas con conexiones sociales más débiles. Más aún, este efecto se dejaba sentir con independencia de la edad, el sexo, el estado de salud, el tiempo de seguimiento o la causa de la muerte. Es más, la probabilidad de un descenso en la mortalidad en el caso de que exista una red social sólida es superior a los efectos conocidos de otras variables, como practicar actividad física, tener un bajo índice de masa corporal, la abstinencia del alcohol o la baja polución del aire. Debido a la cantidad de estudios revisados, de la población analizada y de la independencia de otros factores, la conexión entre relaciones sociales y menor riesgo de mortalidad parece estar por tanto establecida. Si tuviéramos que escoger un ejemplo directo y palpable de la relación que hay entre ambas variables, sin duda la expedición *Endurance* sería un claro candidato, pues a lo largo del relato de la misión aparece como un hecho evidente que la fuerza del grupo, bajo el liderazgo de Shackleton, fue uno de los factores clave en el éxito.

Conectados

Debido a la importancia que tienen los demás en nuestra vida, cada vez se está analizando con más detalle no solo el efecto global que produce disponer de un entorno social más o menos amplio y sólido, sino también la manera en que se crean estas redes y cómo ejercen su influencia sobre nuestras vidas.

Por citar un ejemplo, todos intuimos que tendemos a acercarnos a aquellas personas que son afines a nosotros. Es más, somos capaces de percibir regularidades en el tejido social geográfico, atribuyendo un tipo de personalidad común a los habitantes de determinada ciudad o región dentro de un país. Sin embargo, nunca se había estudiado hasta qué punto esto es cierto, es decir, si en realidad es posible afirmar con datos objetivos que las diferentes zonas geográficas están habitadas por ciudadanos que comparten una cierta afinidad en su personalidad.

Pues bien, en un estudio sin precedentes, un grupo de investigadores recolectaron datos durante 12 años sobre 1.500.000 ciudadanos de los Estados Unidos¹²³. Lo que encontraron es sorprendente, y es que, efectivamente, los habitantes de este país están agrupados geográficamente según tipos de personalidad, que los científicos clarificaron en tres. Una primera zona correspondería fundamentalmente a la parte central, en la que los autores del estudio encontraron personas que etiquetaron como «amigables» y «convencionales». En esta parte del país los habitantes son sociables,

considerados, responsables y tradicionales. Una segunda zona, formada esencialmente por la Costa Este, estaría habitada por personas que los investigadores llamaron «relajadas» y «creativas», y que en general valoran la apertura de mente, la tolerancia, el individualismo y la felicidad. Por último, el tercer tipo de personalidad fue etiquetado como «temperamental» y «desinhibido», ocuparía aproximadamente la Costa Oeste, y sus habitantes serían reservados, distantes, impulsivos, irritables e inquisitivos. Debido a la gran cantidad de datos que fueron manejados, y si bien el número y tipo de personalidades que encontraron podrían no ser extrapolables a otros países, este estudio parece confirmar que los seres humanos tendemos a agruparnos según nuestras afinidades.

Sin embargo, y aunque el estudio es francamente interesante, lo es mucho más conocer cómo la existencia de una red social nos influye. A este respecto, es posible que haya habido un antes y un después de la publicación de la obra *Conectados*, de Christakis y Fowler¹²⁴. Posiblemente la aportación más significativa de este trabajo sea la amplia información que contiene sobre la forma en que la red social deja sentir su influjo sobre las personas que la forman, particularmente en lo relativo al contagio emocional. Así por ejemplo, mencionan un estudio en el que se muestra que cuando a un recién llegado a una residencia universitaria le asignan un compañero de habitación que sufre una ligera depresión, el nuevo estudiante se deprime antes de tres meses.

Es posible que este fenómeno se deba, según apuntan, a la existencia de las neuronas espejo, que son células nerviosas que se activan en el cerebro humano cuando este observa una acción en otra persona. Lo interesante es que las neuronas que se disparan son las que el observador hubiera puesto en juego si hubiera realizado la acción que observa. Es decir, estas células reflejan lo que la persona está registrando, pero sin que esta lo lleve a cabo. Aún no se sabe a ciencia cierta el papel que las neuronas espejo tienen en el ser humano, pero muy probablemente esta predisposición a imitar neuronalmente lo que otros hacen esté relacionada con la formación de vínculos afectivos y sociales.

En otro de los experimentos citados en *Conectados*, 33 jugadores de críquet profesional llevaron ordenadores de bolsillo en los que podían registrar sus estados de ánimo. Lo que los investigadores observaron fue no solo que cuando estaban más contentos tenían mejores resultados, algo que parece más bien esperable, sino que existía un fuerte vínculo entre un jugador y el resto del equipo, con independencia de cómo estuviera yendo el partido. Es decir, al igual que en el experimento del estudiante universitario, las emociones pasaban de una persona a otra como si se tratara de vasos comunicantes. No hay mejor forma de explicar el fenómeno que el efecto que tenían los más optimistas y positivos sobre los demás durante la expedición *Endurance*.

En análisis matemáticos conducidos para averiguar hasta qué punto este tipo de influjos son importantes, se muestra que las influencias se propagan a través de las redes. Por ejemplo, una persona tiene en torno a un 15% más de probabilidades de ser feliz si está conectada directamente con una persona que lo es. Pero, quizá más interesante, se observa también cómo la felicidad pasa de unas personas a otras. Así, si entre una persona feliz y otra hay una en medio, es decir, la conexión entre las dos no es directa, sino que hay dos grados de separación, aún así la probabilidad de ser feliz es de un 10% superior. Y si hay tres grados de separación, todavía es del 6% mayor. En otras palabras, tener amigos felices nos hace felices. Y más si viven cerca, puesto que Christakis y Fowler muestran también que cuando una persona vive a menos de una milla (algo menos de dos kilómetros) de un amigo feliz, la probabilidad de que lo sea aumenta un 25%. Estos estudios sobre la propagación de la felicidad a través de redes de amigos han llegado a ser contrastados con muestras de hasta 10.000 personas y parecen consistentes.

El impacto de nuestra red social no se detiene en la cuestión de la felicidad, sino que cubre muchos otros aspectos de la vida, teniendo en ocasiones consecuencias sobre nuestra esperanza de vida. Por ejemplo, mientras que en general estar casado suma 7 años a la vida de un hombre y 2 a la de una mujer, un mal matrimonio acelera el normal deterioro de la salud que se produce con el envejecimiento.

La consecuencia de todo ello es que el entorno social que nos rodea tiene un impacto altamente significativo en nuestra felicidad en particular y en nuestra vida en general. Shackleton con toda seguridad intuía estas cuestiones, y debido a ello escogió cuidadosamente a su tripulación, seleccionando hombres con tendencia a propagar la felicidad, incrementando así sus probabilidades de éxito. De igual manera, nosotros también deberíamos reflexionar sobre quiénes son los miembros de nuestra tripulación, es decir, las personas cercanas a nosotros que nos acompañan en esta gran aventura de exploración que es la vida.

[120](#). Surowiecki, J. (2004).

[121](#). Adams, R. E., Santo, J.B., & Bukowski, W. M. (2011).

[122](#). Holt-Lunstad, J., Smith, T. B., & Layton, J. B. (2010).

[123](#). Rentfrow, P. J. et al. (2013).

[124](#). Christakis, N.A. & Fowler, J. H. (2010).

Tras las huellas de Shackleton

Estilo de apego

Este ejercicio está extraído del libro de Seligman, *La auténtica felicidad*¹²⁵. Es muy sencillo, pues lo único que hay que hacer es seleccionar cuál de las siguientes frases encaja mejor con nuestra manera de enfocar las relaciones sociales. Eso sí, para que el ejercicio funcione, hay que responder con sinceridad:

1. Me resulta relativamente fácil acercarme a los demás y me siento cómodo dependiendo de ellos y que estos dependan de mí. No suelo preocuparme porque me abandonen, o porque alguien intime demasiado conmigo.
2. Me siento un tanto incómodo intimando con otras personas. Me cuesta confiar en ellas totalmente, permitirme depender de ellas. Me pongo nervioso cuando alguien intima demasiado, y a menudo mis compañeros sentimentales quieren que intime más de lo que a mí me resulta cómodo.
3. Veo que otras personas son reacias a intimar conmigo como me gustaría. A menudo me preocupo de que mi pareja no me quiera de verdad o no desee permanecer conmigo. Quiero fundirme por completo con la otra persona y a veces ese deseo asusta a la gente.

Este ejercicio recoge tres formas diferentes de entender el amor en las personas adultas, que está basado en el estilo de apego. La primera afirmación refleja un estilo seguro, la segunda elusivo y la tercera un estilo de apego ansioso.

Cuestionario de red social

Este cuestionario es una traducción de la escala de amistad de Graeme Hawthorne¹²⁶, quien la elaboró para evaluar los principales componentes de la red social en personas de edad. Para contestarlo únicamente hay que marcar con una cruz la opción que se considere correcta en cada caso.

Casi siempre (0)	La mayoría del tiempo (1)	La mitad del tiempo (2)	Ocasionalmente (3)	Nada (4)
---------------------	------------------------------	----------------------------	-----------------------	-------------

1*. Ha sido fácil para mí relacionarme con los demás

2. Me he sentido aislado de los demás

3*. He tenido alguien con quien compartir mis sentimientos

4*. Me ha parecido fácil entrar en contacto con los demás cuando lo necesitaba

5. Cuando estaba con otros me sentía separado de ellos

6. Me he sentido solo y sin amigos

Para calcular la puntuación, en primer lugar hay que revertir las puntuaciones en los ítems marcados con un asterisco, que son el 1, el 3 y el 4 (es decir, un 0 en estos ítems será un 4 y viceversa, un 1 será un 3 y viceversa, y un 2 permanecerá igual).

Las personas socialmente muy aisladas obtendrán normalmente una puntuación entre 0 y 11. El siguiente nivel corresponde a personas socialmente aisladas o con poco apoyo social, en el que las puntuaciones oscilarán entre 12 y 15. El nivel que representa algún apoyo social corresponde a las puntuaciones entre 16 y 18. Por último, los dos niveles superiores corresponden a personas socialmente conectadas, que obtendrán puntuaciones entre 19 y 21, o muy conectadas, que puntuarán entre 22 y 24.

Escala de amistad

Esta es una traducción de la escala de Sprecher y Fehr¹²⁷, y su objetivo es evaluar la forma en que una persona siente afecto compasivo o desinteresado por las personas que le son cercanas, tales como la familia o los amigos. La forma de contestarla es otorgar una puntuación numérica a cada afirmación según un rango que va de 1 a 7, siendo 1 «nada cierto en mí», y 7 «es muy cierto en mí».

Cuando veo a familiares o amigos que se sienten tristes, siento la necesidad de llegar a ellos

Paso mucho tiempo preocupado por el bienestar de las personas cercanas a mí

Cuando oigo hablar de un amigo o miembro de la familia que está pasando por un momento difícil, siento una gran compasión por él o ella

Es fácil para mí sentir el dolor (y la alegría) que experimentan mis seres queridos

Si una persona cerca de mí necesitara ayuda, haría casi cualquier cosa que pudiera para ayudarla

Siento un gran amor por las personas importantes en mi vida

Prefiero sufrir yo antes que ver sufrir a alguien cercano a mí

Si tengo la oportunidad, estoy dispuesto a sacrificarme con el fin de que la gente importante para mí logre sus metas en la vida

Tiendo a sentir compasión por las personas que están cerca de mí

Una de las actividades que da más sentido a mi vida es ayudar a las personas con las que tengo una relación cercana

Prefiero acciones que ayuden a las personas cercanas a mí antes que acciones que me ayuden a mí

A menudo siento ternura hacia mis amigos y miembros de mi familia cuando parece que están padeciendo necesidades

Siento un cariño desinteresado hacia mis amigos y familia

Acepto a mis amigos y a los miembros de mi familia, incluso cuando hacen cosas que creo equivocadas

Si un miembro de la familia o un amigo cercano tienen problemas, por lo general siento una gran ternura y afectación por él o ella

Trato de entender a las personas que están cerca de mí en lugar de juzgarlas

Trato de ponerme en el lugar de mi amigos cuando tienen problemas

Me siento feliz cuando veo que mis seres queridos son felices

Todas las personas que quiero pueden confiar en que voy a estar para ellos si me necesitan

Quiero pasar tiempo con las personas cercanas a mí para encontrar la manera de ayudarles a enriquecer sus vidas

Deseo ser amable y bueno para mis amigos y familiares

Para calcular la puntuación, simplemente hay que sumar los resultados. La media para las mujeres es de 6,10, y en el caso de los hombres es de 5,68.

[125](#). Seligman, (2011).

[126](#). Hawthorne, G. (2006).

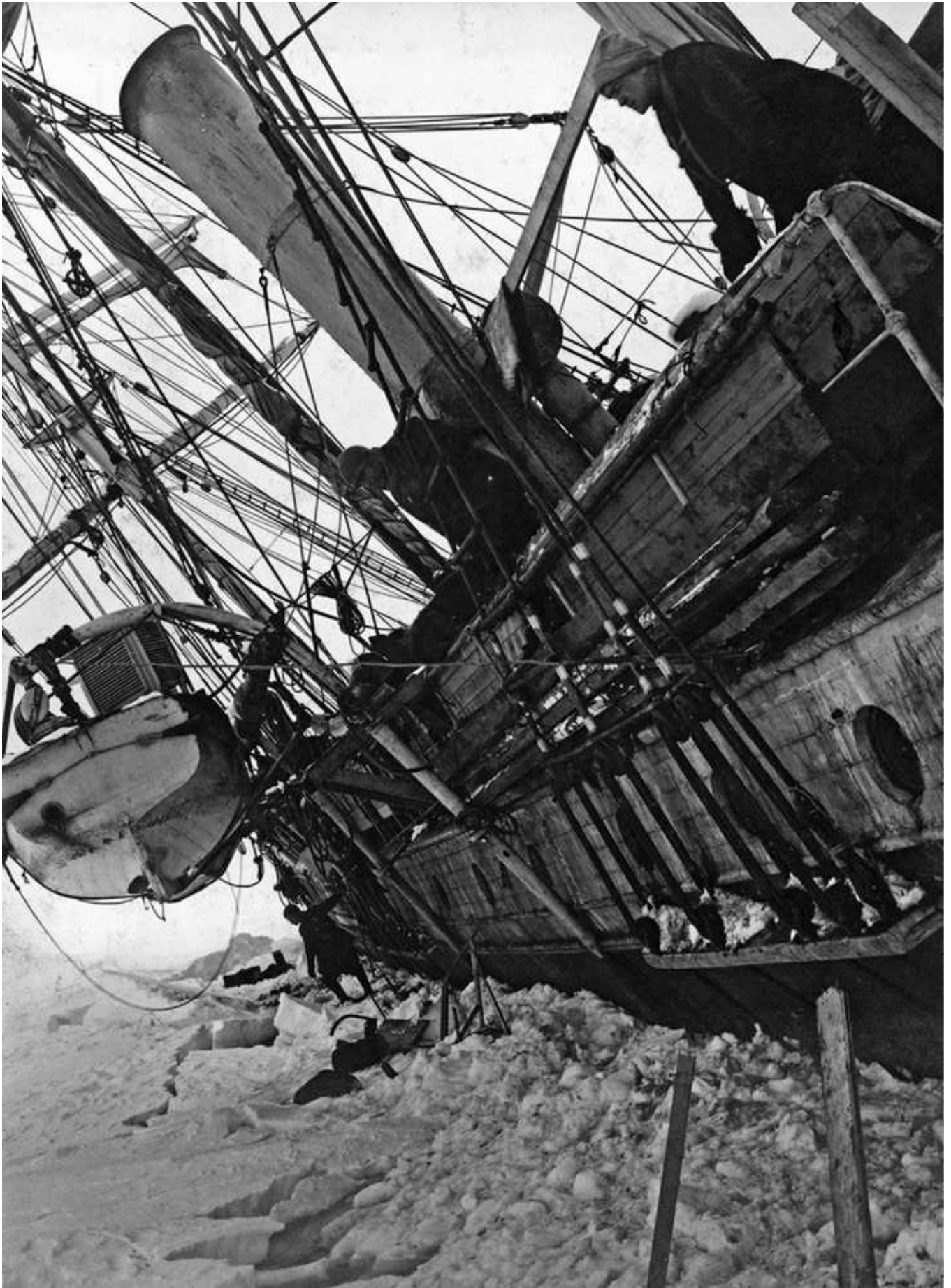
[127](#). Sprecher, S. & Fehr, B. (2005).



EPÍLOGO: UN VIAJE IMPOSIBLE

*Muchas veces me maravilló
la delgada línea que divide
el éxito del fracaso.*

ERNEST SHACKLETON



© imagen: Getty Images / Hulton Collection.

El relato de la expedición *Endurance* es probablemente la historia de éxito más grande jamás contada. Sobre todo porque todo empezó en un fracaso. Los largos días de oscuridad, las temperaturas bajo cero, el precario material, la escasez de provisiones y, quizá por encima de todo, las increíbles dificultades que fueron enfrentando en un mar helado que les arrojaba la peor de las suertes, fueron contrarrestados por enormes dosis de claridad en el rumbo, regeneración, enfoque, dureza, constancia, energía, mentalidad positiva y conexión. Tanto que todos los hombres lograron salvar sus vidas, y como muestra inequívoca de que aquella durísima misión no causó una mella irreversible en ellos, varios miembros de la tripulación se volverían a enrolar con Shackleton en la expedición *Quest*. Desafortunadamente, el legendario explorador polar fallecería precisamente durante esa misión, el 5 de enero de 1922, a la edad de 47 años. Le falló el corazón, seguramente incapaz de seguir el frenético ritmo que su pasión por la aventura imprimía. Shackleton dejó una fuente de inspiración inagotable como legado excepcional para las generaciones que le sucederían.

UNA PODEROSA CONMOCIÓN DEL OCÉANO

La línea que separa el éxito del fracaso puede ser efectivamente delgada, según pensaba Shackleton. La enseñanza que encierra ese pensamiento es poderosa, puesto que él era sin lugar a dudas un hombre especialmente dotado para triunfar en todo aquello que emprendía. Si con todas sus cualidades, a él le parecía que el éxito no estaba tan lejos del fracaso, cuánto más cerca no lo estará para aquellas personas que no buscan activamente desarrollarlas. De todas las etapas por las que atravesó la impresionante gesta de la expedición *Endurance*, sin duda la que merece más admiración, por seguir pareciendo un viaje imposible pese a todo lo que sabemos de él, es la travesía en bote desde isla Elefante hasta Georgia del Sur. Una travesía que hoy nos sigue pareciendo increíble, y ello por varios motivos.

En primer lugar, por la dificultad que en sí encierra un periplo de 1.300 kilómetros en el que el punto de destino no es un continente, sino una isla en medio del océano que mide tan solo unos 150 kilómetros de ancho por 30 de largo. En esas circunstancias, una desviación de tan solo unos pocos grados en su objetivo habría podido provocar un desvío de cientos de kilómetros, con lo que podían haber pasado de largo sin verla. En segundo lugar, porque debían atravesar el Paraje de Drake, donde hay vientos que se refuerzan sin obstáculo alguno en un giro circumpolar constante provocando rachas que pueden superar los 300 kilómetros por hora. Además, el bote era insignificamente pequeño para una travesía de esas características, apenas algo más de 6 metros de eslora, y contaba con una dotación mínima: una brújula, un sextante, un cronómetro náutico y algunas cartas de navegación. Mantener la orientación con ese equipo tuvo que ser ciertamente complejo, sobre todo en la oscuridad, puesto que debido a la escasez de fósforos y velas, solo podían disponer de luz durante unos pocos minutos cada noche para verificar y corregir el rumbo. Por último, y no menos importante, las bajas temperaturas hacían que todo se helase, dando lugar en particular a un peligroso fenómeno: el agua que saltaba sobre la cubierta se congelaba formando una gruesa capa, aumentando progresivamente el peso del bote y colocándolo en riesgo de naufragio. Así que debían picar el hielo que se formaba poniendo en riesgo sus vidas en una maniobra que, debido a su dificultad y dureza, solo podían llevar a cabo durante 5 minutos seguidos. Debido a todos estos motivos, y a pesar de que el viaje en el *James Caird* está ampliamente documentado, en realidad es imposible saber a ciencia cierta cómo lograron semejante hazaña. A día de hoy sigue siendo el viaje en bote más excepcional de toda la historia de la navegación.

En 2013 Tim Jarvis y un equipo de cinco hombres reprodujeron el viaje en bote y

la travesía de Georgia del Sur intentando ser fieles en todo lo posible a los trayectos originales¹²⁸, pero aun así hay importantes diferencias entre ambos periplos. En primer lugar, la aventura de Jarvis fue planificada durante largo tiempo, mientras que Shackleton tuvo que improvisar el viaje ante la imposibilidad de otra alternativa. En segundo lugar, los hombres de Jarvis fueron reclutados específicamente para la expedición, mientras que en el bote de Shackleton no todos eran experimentados marineros o escaladores. En tercer lugar, Jarvis iba acompañado por un buque de apoyo, llevaba a bordo equipo de emergencia y sistemas de comunicaciones, y contaba con asistencia médica remota. Por otro lado, Jarvis hizo su travesía en el verano antártico, mientras que Shackleton la realizó en otoño, lo que significaba temperaturas más bajas y hielo en la cubierta y las velas. Por último, Jarvis y sus hombres se prepararon para el desafío, mientras que Shackleton y los suyos venían de pasar meses flotando en un témpano de hielo, aislados del mundo y malnutridos, y de 5 días de horrible travesía en bote hasta isla Elefante, un lugar que les recibió mostrándoles la peor de sus caras. Por todo ello, y sin quitar mérito en absoluto a la impresionante gesta de Jarvis, en la que es seguramente más fácil ver un tributo a Shackleton que una competición con él, lo cierto es que ambas aventuras no son comparables. A pesar de ello, el equipo de Jarvis invirtió 96 horas en la travesía de Georgia del Sur, mientras que Shackleton y sus hombres cruzaron la isla en tan solo 36.

La travesía en bote a Georgia del Sur fue una hazaña en la que se pusieron en juego todas las cualidades imprescindibles para el éxito. La primera de ellas fue sin duda la existencia de un rumbo claro, en este caso, y en primer lugar, un rumbo físico, pues debían arribar a Georgia del Sur a toda costa. Pero por encima de ello se trataba de un rumbo vital, porque de ese viaje dependía la suerte de todos sus compañeros y la suya propia. Se trataba por tanto de un viaje a vida o muerte en el que debían concentrar todos sus esfuerzos.

El segundo de los elementos imprescindibles en el éxito apareció poco más tarde de su partida. Por primera vez en muchos meses, Shackleton, jefe de la misión y líder indiscutible del grupo, mostraba abiertamente su necesidad de sentirse apoyado en su decisión de llevar a cabo aquel viaje. Está claro que cualquier persona necesitaría sentirse arropado tras haber planteado lo que constituía básicamente una travesía suicida, pero en Shackleton resultaba un momento singular. Y no es que a lo largo de los meses precedentes hubiera obrado únicamente a su solo criterio, pues es más que claro que su forma de ejercer el liderazgo permitía y pedía la participación de todos, sino que en aquel momento buscaba algo más que eso, quizá simplemente o nada menos que la cercanía de los suyos. Alfred Lansing, uno de los investigadores más conocidos sobre Shackleton, escribió en su obra *Endurance* que posiblemente ese gesto se debió a lo abrumador de la empresa que tenían por delante. Al fin y al cabo,

dice Lansing, en tierra Shackleton había demostrado que a base de coraje y fortaleza podía lograr cualquier cosa, pero el mar es diferente: es un enemigo que jamás se cansa, y contra el cual el ser humano nunca puede realmente ganar, sino simplemente esperar no ser derrotado¹²⁹.

El viaje en bote a Georgia del Sur fue difícil. Pero además fue un trayecto durísimo que requirió de grandes dosis de fuerza de voluntad, en primer lugar porque se producía tras muchos meses de infortunios y privaciones, con lo que posiblemente aquellos hombres habían superado ya en varias ocasiones su límite de resistencia. Por otro lado, las provisiones con las que contaban, como venía siendo habitual, no eran sobradas, y además debido a un incidente ocurrido cuando partieron, la cantidad de agua que llevaban a bordo era menor de lo necesario y estaba salada. Por último, y para complicarlo todo aún más si cabe, se hacía casi imposible descansar debido a la tonelada de rocas que, a modo de lastre para mejorar su navegabilidad en mar abierto, portaban en el fondo del bote. Esas rocas no solo eran incómodas, sino que además provocaban un comportamiento extraño en la embarcación; en opinión de Worsley, había un exceso de lastre, y por ello aconsejó a su jefe que se librara de unas cuantas. Sin embargo, la capacidad de Shackleton de leer la realidad con ecuanimidad y de enfocar plenamente sus objetivos le llevó a mantener todas las rocas en el bote. El motivo era bien evidente: lo que Worsley afirmaba era al fin y al cabo una hipótesis que para ser contrastada requería una acción, arrojar las rocas por la borda, que no tenía vuelta atrás. Así, si se equivocaba, no podrían volverlas a subir a bordo. De nuevo la sabiduría de Shackleton, muchas veces centrada en analizar cuál era la alternativa de llevar o no llevar a cabo una acción, encontró la respuesta más segura.

Pero quizá el acontecimiento más duro que vivieron se produjo la décima noche de navegación, cuando Shackleton, que en ese momento llevaba el timón, creyó divisar una franja de cielo claro que significaba, según pensaba, una mejoría en el tiempo. Poco podía imaginar que esa línea era la cresta de una ola, y que la altura a la que la veía se debía a su descomunal tamaño. En más de 25 años de navegación Shackleton no había visto nada igual. Era «una poderosa conmoción del océano», escribió¹³⁰. Cuando una persona se enfrenta a la peor ola de su vida, evidentemente puede escoger dos caminos: uno es el desánimo, la desilusión o el desengaño; quizá soltar los remos y dejar de avanzar, abandonarse al destino. La otra opción es la regeneración: luchar por salvar su vida, agarrarse a ella con fuerza e intentar achicar todo el agua posible para devolver a la embarcación su estabilidad, y luego, volver a concentrarse en el rumbo. Obviamente esa segunda opción fue la que tomaron Shackleton y sus hombres, lo cual tuvo su recompensa: cuatro días más tarde avistarían por fin los acantilados de Georgia del Sur.

En un viaje de estas características sería difícil pensar en establecer una rutina.

Sin embargo, Shackleton, consciente de la necesidad de establecer un ritmo constante que garantizara el éxito, lo hizo y sobre él pudo apoyar su avance: dividió a los hombres en dos equipos que se turnaban cada 4 horas para gobernar la nave y achicar agua. De esta manera consiguieron graduar el esfuerzo y el descanso durante los extenuantes 17 días que duró la navegación. Y de modo absolutamente insólito, estableció también un horario de comidas: desayuno a las 8.00, almuerzo a las 13.00, té a las 17.00 y una bebida caliente al final del día, que sería también sistemáticamente distribuida cada 4 horas durante la noche.

Pero incluso a pesar de ello el viaje a Georgia del Sur fue extenuante, más allá de todo lo imaginable. Shackleton y sus hombres fueron verdaderamente supervivientes en aquella aventura hacia la más extensa definición de peligro que posiblemente se pueda encontrar en el mar. El desgaste de energía fue supremo, y como muestra de ello, cuando al fin tocaron tierra, y a pesar de todas las circunstancias, estuvieron durmiendo durante 12 horas seguidas; además, por fortuna pudieron atrapar unos cuantos jóvenes albatros, y calcularon que cada uno, una vez limpio y preparado, pesaría unos 3 kilos. Pues bien, 4 de esos ejemplares fueron a la olla para 6 hombres, es decir, unos 12 kilos en total. Seguramente sobró comida, pero no hay mejor modo de ejemplificar el impresionante desgaste que sin duda supuso aquel viaje.

Pese a todo, la mentalidad siempre positiva fue una constante en la imposible travesía hacia Georgia del Sur, no solo según el diario de Shackleton, sino también tal y como se desprende del más detallado relato del propio capitán Worsley. Según él, la teoría general de su jefe era que si cada uno intentaba mantener su estado de ánimo y alegría, eso ayudaría a todo el grupo. Sin embargo, un hombre destacaba por encima de todos ellos en esa capacidad: McCarthy; para Worsley, era el hombre más optimista que jamás había conocido. En una ocasión en la que acudió a relevarle al timón, estando el bote completamente congelado, todos ellos empapados y sufriendo congelaciones en diferentes grados, y justo después de que una ola se hubiera abalanzado sobre ellos, McCarthy le sonrió diciendo: «Es un gran día, señor»¹³¹. Sin duda, muy pocas personas usarían esa frase para describir alguna de las jornadas que vivieron a lo largo de aquel viaje, y menos aquella, y sin embargo, esa muestra es solo una de las muchas que se encuentran a lo largo del relato de Worsley, en el que incluso aparecen momentos de auténtica diversión, de felicidad y de confianza en el éxito de su misión.

Sería necesario arribar a Georgia del Sur, cruzar la isla a pie y fletar cuatro barcos consecutivamente para regresar a isla Elefante, dejando al fin atrás todas las precariedades, las congelaciones, las privaciones, los conflictos, las adversidades y todas las eternas noches en las que vivieron rodeados por el peligro y acechados por los fantasmas de un futuro incierto. El último registro de Worsley, que estaba a

bordo del *Yelcho* cuando por fin pudieron rescatar a todos los hombres, es tan breve como cargado de significado, y pone punto final a la más grande aventura de supervivencia de todos los tiempos. La única que convirtió un desolador fracaso en un incuestionable éxito:

«2.10. ¡Todos bien! ¡Al fin!
2.15. Avante a toda máquina.»¹³²

¹²⁸. Jarvis, T. (2013).

¹²⁹. Lansing, A. (2000), pág. 223.

¹³⁰. Shackleton, E. (2012), pág. 292.

¹³¹. Worsley, F. A. (2012), pág. 73.

¹³². Lansing, A. (2000), pág. 281.

SOBRE ESTE LIBRO

Después de un tiempo dedicado a investigar sobre la conquista de la Luna, y en particular sobre la misión Apollo XIII, otro fracaso triunfal, mi interés derivó a la épica carrera entre Scott y Amundsen por el Polo Sur. Supongo que a partir de ahí mi encuentro con Shackleton era inevitable. La historia me impactó de tal manera que sentí que este libro necesitaba ser escrito. Siempre se ha contemplado la expedición *Endurance* desde la literatura de aventuras y también como objeto de investigación sobre el liderazgo, pero yo creía, y sigo creyendo, que Ernest Shackleton y su heroica hazaña merecen un tratamiento más amplio y, desde luego, que es una historia que debería conocer todo el mundo. Por eso me decidí a escribir este libro.

Sin embargo, como todos los proyectos importantes en la vida de una persona, no ha sido una tarea sencilla. El mayor problema que he tenido ha sido encontrar la arquitectura narrativa del libro, tanto vertical como horizontalmente. La estructura que yo llamo horizontal es la que va combinando, por un lado, la aventura del *Endurance* con los descubrimientos sobre las ocho habilidades para el éxito, por otro. Esto fue especialmente problemático, porque cada una de las dos narraciones tiene su propia identidad. Lo ideal hubiera sido que cada fase de la expedición hubiera podido conectarse con cada una de las ocho habilidades en una secuencia natural, pero claro, cuando Shackleton viajó a la Antártida no pensaba en este libro. La estructura vertical, por otro lado, es la que construye cada uno de los capítulos, y si bien fue más sencilla, también revestía una dificultad, y es que al acometer la parte científica, el lector no se olvidara de Shackleton y al revés. Confío en que la fórmula final haya resultado adecuada.

El libro consta de tres fuentes bien diferenciadas¹³³: la gesta del *Endurance*, los descubrimientos científicos y los ejercicios prácticos. Otro de los retos consistió en combinarlos adecuadamente para que cada uno de estos ingredientes estuviera suficientemente representado, y desde luego en seleccionar piezas científicas y actividades prácticas que proviniesen de líneas de investigación de primer nivel. Esto último también constituyó un reto en sí mismo, puesto que mi intención era que los ejercicios pudieran ser suficientemente breves a la vez que útiles.

Este libro debe mucho a los autores que, antes que yo, escogieron a Shackleton como eje central de su obra. Para empezar, a Dennis Perkins y también a Margot Morrell y Stephanie Capparell por haber escrito, respectivamente, *Leading at the Edge* y *Shackleton's Way*, dos volúmenes extraordinarios que me entusiasmaron al comienzo de mi propia investigación sobre Shackleton y que me proporcionaron la motivación definitiva para escribir esta obra. También a Arthur Ainsberg, autor de

Shackleton: Leadership Lessons from Antarctica, un breve pero acertado análisis del liderazgo del explorador polar.

Sin embargo, si bien esos trabajos han constituido un valioso ejemplo para mí, este libro no hubiera sido posible sin el soporte biográfico proporcionado por una serie de obras clave, entre las que están *Sur*, el diario del propio Shackleton, *Endurance*, el magistral volumen de Alfred Lansing, y desde luego *Shackleton*, la más extensa biografía que jamás se ha escrito sobre el explorador polar, obra de Roland Huntford.

Mi gratitud también a los organizadores de la Shackleton Autumn School por invitarme a participar en su singular encuentro anual, a Alexandra Shackleton por sus palabras de apoyo a este proyecto y por su interés en mi afiliación a la James Caird Society, que preside, y a todos ellos porque sus ideas y proyectos alimentan mi convicción de que Ernest Shackleton es, sin ningún género de dudas, un personaje sobre el que merece la pena investigar y escribir.

Ya en el terreno personal, debo también mucho a mi padre, que nació un 15 de febrero, el mismo día que Shackleton, y que también fue médico, como lo era el padre del explorador. No solo porque él es el origen de gran parte de mi pasión por la ciencia y la literatura, sino también porque me ayudó en la revisión del manuscrito aportando su profundo conocimiento de las obras científicas. Susana Montero, amiga insustituible y mi primera editora, se volcó también en este proyecto como tantas otras veces ha hecho con su impecable y elegante manera de mejorar mis obras. Manuel Rodríguez, que fuera mi director de tesis y que luego se convertiría en compañero de investigación y amigo, me brindó, como es su costumbre, acertados consejos que me ayudaron a ultimar el tejido narrativo. Este apartado de agradecimientos no estaría completo sin mencionar a Luisgé Martín, mi agente literario, por su profesionalidad y por haber creído en mí desde el principio.

Los viajes han sido importantes para mí toda la vida; desde que era un niño y con mi bicicleta salía a explorar el mundo más allá de los límites de la ciudad donde crecí. Y lo son más desde que descubrí lo mucho que me inspiran para escribir. En su día, la necesidad de buscar un lugar para concluir un trabajo científico que entonces me parecía una tarea imposible, me condujo a los bellísimos parajes de la Toscana y a las eternas ciudades que la habitan, tan fabulosamente colmadas de arte. Debo decir que en gran medida gracias los espacios y tiempos que encontré allí pude concluir con éxito aquella investigación.

En ese mismo sentido, este libro debe mucho a los países que he visitado durante su elaboración, en particular a Irlanda, México y Filipinas. Sobre todo a este último porque el calor de sus gentes, los insólitos paisajes que lo adornan y su infinita gastronomía me proporcionaron una inspiración irremplazable.

Jesús Alcoba González

Das Mariñas, Cavite
Febrero de 2014

[133](#). He prescindido de referenciar todos y cada uno de los fragmentos con los que está construido el relato de la misión porque, al ser sobradamente conocidos, están recogidos simultáneamente en numerosas obras, y al citarlas de manera exhaustiva se hubiera dificultado mucho la lectura. Por tanto, he mantenido únicamente las referencias que aluden a aquellos detalles de la misión que me han parecido más interesantes o que son menos conocidos. Respecto a los trabajos científicos, he omitido referenciar tres grandes principios de la Psicología que aparecen en el texto, primero porque se trata de trabajos clásicos y por tanto están ampliamente difundidos, y segundo porque las ideas que aportan están repartidas en innumerables obras, y mencionarlas todas hubiera desequilibrado la bibliografía: se trata de la teoría del condicionamiento operante, de B. F. Skinner, de la terapia racional emotiva, de Albert Ellis, y de la teoría del apego de John Bowlby y Mary Ainsworth.

REFERENCIAS

- Adams, R. E., Santo, J. B., & Bukowski, W. M. (2011). «The Presence of a Best Friend Buffers the Effects of Negative Experiences». *Developmental Psychology*, 47(6), 1786–1791.
- Ainsberg, A. (2010). *Shackleton: Leadership Lessons from Antarctica*. New York: iUniverse.
- Alexander, C. (2005). *Atrapados en el hielo. La legendaria expedición a la Antártida de Shackleton*. Barcelona: Planeta.
- Allen, D. (2003). *Getting Things Done. The art of stress-free productivity*. New York: Penguin Books.
- Anthony, J. C. (2012). *Hoosh. Roast penguin, scurvy day, and other stories of antarctic cuisine*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Baumeister, R. F., & Tierney, J. (2012). *Willpower. Why Self-Control is the Secret to Success*. London: Penguin Books.
- Boyatzis, R., McKee, A., & Goleman, D. (2002). «Reawakening your passion for work». *Harvard Business Review*, April, 87–94.
- Boyatzis, R., & McKee, A. (2005). *Resonant Leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope and compassion*. Boston: HBR Press.
- Carpenter, S. (2013). «Awakening to sleep», 44(1), 39–45.
- Carr, N. (2013). *Superficiales ¿Qué está haciendo internet con nuestras mentes?* Madrid: Taurus.
- Christakis, N. A., & Fowler, J. H. (2010). *Conectados. El sorprendente poder de las redes sociales y cómo nos afectan*. Madrid: Santillana.
- Claiborn, J., & Pedrick, R. N. (2001). *The Habit Change Workbook. How to break bad habits and form good ones*. Oakland: New Harbinger.
- Colvin, G. (2010). *Talent is Overrated. What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else*. New York: Penguin Group.
- Duhigg, Ch. (2013). *The Power of Habit. Why we do what we do and how to change*. London: Random House.
- Dweck, C., C. (2012). *Mindset. How You Can Fulfil Your Potential*. London: Constable & Robinson.
- Edge, Ch. (2006). *Shackleton. Guía para jóvenes*. Salamanca: Loguez.
- Gollwitzer, P. M., & Oettingen, G. (2013). «Implementation Intentions», en *Encyclopedia of behavioral medicine* (Vol. 9, pp. 1043–1048). New York: Springer-Verlag.
- Gunaratana, B. G. (2012). *El libro del mindfulness*. Barcelona: Kairós.
- Hawthorne, G. (2006). «Measuring social isolation in older adults: development and

- initial validation of the friendship scale». *Social Indicators Research*, 77, 521–548.
- Holt-Lunstad, J., Smith, T. B., & Layton, J. B. (2010). «Social Relationships and Mortality Risk: A Meta-analytic Review». *PLoS Medicine*, 7(7).
- Hubbell, J. A. (2010). «It was an ancient mariner: Sir Ernest Shackleton Rewrites the Romantic Quest». *Modern Language Quarterly*, 71(3), 271–295.
- Huntford, R. (2012). *Shackleton*. London: Abacus.
- Ibarra, H. (2004). *Working Identity. Unconventional Strategies for Reinventing your Career*. Boston: Harvard Business Press.
- Jarvis, T. (2013). *Chasing Shackleton. Re-creating the world's greatest journey of survival*. New York: Harper Collins.
- Koehn, N. F. (2010). «Leadership in Crisis: Ernest Shackleton and the Epic Voyage of the *Endurance*». *Harvard Business School*.
- Lally, P., Van Jaarsveld, C. H. M., Potts, H. W. W., & Wardle, J. (2012). «How are habits formed: Modelling habit formation in the real world». *European Journal of Social Psychology*, 40, 998–1009.
- Lansing, A. (2000). *Endurance. The true story of Shackleton's incredible voyage to the Antarctic*. London: Orion Books.
- Lee, I., Shiroma, E. J., Lobelo, F., Puska, P., Blair, S. N., & Katzmarzyk, P. T. (2012). «Effect of physical inactivity on major non-communicable diseases worldwide: an analysis of burden of disease and life expectancy». *The Lancet*, 380, 219–229.
- Loher, J., & Schwartz, T. (2001). «The making of a corporate athlete». *Harvard Business Review*, January, 120–128.
- Loher, J., & Schwartz, T. (2003). *The power of full engagement. Managing energy, not time, is the key to high performance and personal renewal*. New York: The Free Press.
- Moffit, T.E. et al. (2011). «A gradient of childhood self-control predicts health, wealth, and public safety». *PNAS*, 108(7), 2693–2698.
- Morin, C. (2011). «Neuromarketing: The New Science of Consumer Behavior». *Society*, 48(2), 131–135.
- Morrell, M., & Capparell, S. (2001). *Shackleton's way. Leadership lessons from the antarctic explorer*. London: Nicholas Brealey.
- Ophir, E., Nass, C., & Wagner, A. D. (2009). «Cognitive control in media multitaskers». *Proceedings of the National Academies of Sciences*, 1–5.
- Pejovic, S., Basta, M., Vgontzas, A. N., Kritikou, I., Shaffer, M. L., Tsaoussoglou, M., ... Chrousos, G.P. (2013). «Effects of recovery sleep after one work week of mild sleep restriction on interleukin-6 and cortisol secretion and daytime sleepiness and performance». *American Journal of Physiology–Endocrinology and Metabolism*, 305(E890-E896).
- Perkins, D. (2003). *Lecciones de liderazgo. Las 10 estrategias de Shackleton en su*

- gran expedición antártica*. Madrid: Desnivel.
- Pink, D. H. (2010). *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*. Barcelona: Gestión 2000.
- Pooley, L. (2012). *Shackleton's Captain*. ZDF and ZDF Enterprises.
- Puddicombe, A. (2012). *Mindfulness. Atención Plena. Haz espacio en tu mente*. Madrid: Edaf.
- Randall, D. K. (2013). *Dreamland. Adventures in the strange science of sleep*. New York: W. W. Norton & Company.
- Rentfrow, P. J., Gosling, S. D., Jokela, M., Stillwell, D. J., Kosinski, M., & Potter, J. (2013). «Divided We Stand: Three Psychological Regions of the United States and Their Political, Economic, Social, and Health Correlates». *Journal of Personality and Social Psychology*, 105(6), 996–1012.
- Sagi-Schwartz, A., Bakermans-Kranenburg, M., Linn, S., & Van Ijzendoorn, M.H. (2013). «Against all odds: genocidal trauma is associated with longer life-expectancy of the survivors». *PLoS ONE*, 8(7).
- Salzberg, S. (2011). *El secreto de la felicidad auténtica*. Barcelona: Espasa.
- Schmeichel, B. J., & Vohs, K. (2009). «Self-Affirmation and Self-Control: Affirming Core Values Counteracts Ego Depletion». *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(4).
- Schwanitz, D. (2006). *La cultura. Todo lo que hay que saber*. Madrid: Punto de Lectura.
- Seery, M. D., Holman, E. A., & Silver, R. C. (2010). «Whatever Does Not Kill Us: Cumulative Lifetime Adversity, Vulnerability, and Resilience». *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(6), 1025–1041.
- Seligman, M. E. P. (2011). *La auténtica felicidad*. Barcelona: Zeta.
- Shackleton, E. (2012). *Sur. Relato de la Expedición del Endurance de 1914 a 1917. La historia de supervivencia más grande jamás contada*. Madrid: Interfolio.
- Shackleton, J., & MacKenna, J. (2002). *Shackleton. An Irishman in Antarctica*. Dublin: The Lilliput Press.
- Siebert, A. (2005). *The Resiliency Advantage. Master change, thrive under pressure, and bounce back from setbacks*. San Francisco: Berrett Koehler.
- Sprecher, S., & Fehr, B. (2005). «Compassionate love for close others and humanity». *Journal of Social and Personal Relationships*, 22(5), 629–651.
- St. John, R. (2010). *The 8 Traits Successful People Have in Common. 8 to be great*. Toronto: Train of Thought Arts Inc.
- Steel, P. (2012). *The procrastination equation. How to stop putting things off and start getting stuff done*. New York: Harper.
- Surowiecki, J. (2004). *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations*. New York: Doubleday.
- Wen, C. P., Wai, J. P. M., Tsai, M. K., Yang, Y. C., Cheng, T. Y. D., Lee, M., ...

Wu, X. (2011). «Minimum amount of physical activity for reduced mortality and extended life expectancy: a prospective cohort study». *The Lancet*, 378, 1244–1253.

Wilson, T. D. (2013). *Redirect. Changing the Stories We Live By*. London: Penguin Books.

Worsley, F. A. (2012). *Shackleton's Boat Journey*. Cork: The Collins Press.



© Getty Images / Hulton Collection.

Edición en formato digital: 2014

© Jesús Alcoba González, 2014
c/o Thinking Heads Literary Agency
© Alianza Editorial, S. A., Madrid, 2014
Calle Juan Ignacio Luca de Tena, 15
28027 Madrid
alianzaeditorial@anaya.es

ISBN ebook: 978-84-206-9187-9

Está prohibida la reproducción total o parcial de este libro electrónico, su transmisión, su descarga, su descompilación, su tratamiento informático, su almacenamiento o introducción en cualquier sistema de repositorio y recuperación, en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, conocido o por inventar, sin el permiso expreso escrito de los titulares del Copyright.

Conversión a formato digital: REGA

www.alianzaeditorial.es