

50 años, 72 días y 10 claves del equipo de la nieve

Iñaki Bustinduy

Socio-consultor en H&B Human and Business

Capital Humano, Nº 381, Sección Crecimiento profesional / Artículos, Diciembre 2022, CISS

Esta es la historia, 50 años después, del equipo de rugby que sobrevivió 72 días perdido en la cordillera de los Andes tras un accidente de avión explicada a través del modelo de las etapas de desarrollo de equipos y poniendo en valor 10 claves de su legado para conseguir equipos de alto rendimiento.



Aprovecho una nueva efeméride para coger la pluma y ponerme a escribir sobre una historia trágica donde las haya, pero llena de vida y de aprendizajes. Y aunque sea conocida la hazaña como «El milagro de los Andes» no podemos olvidar, que más allá de los que viven 50 años después, perdieron allí la vida 29 personas. Este crudo suceso, pero a la vez maravilloso símbolo de la supervivencia y la superación humana, tuvo en la película *Viven* de Frank Marshall (basada en el libro de Piers Paul Read «*Alive: The Story of the Andes Survivors*») su máxima apogeo. Recomendando encarecidamente su lectura y visionado para hacerse cargo de la dimensión de la tragedia y la grandeza que este grupo humano fue capaz de conllevar.

Fue un fatídico 13 de octubre de 1972 cuando un avión que transportaba a un equipo uruguayo de rugby, el Old Christians, y también a algunos de sus familiares y amigos, se estrelló en la cordillera de los Andes camino de Santiago de Chile donde estos iban a disputar un partido contra los Old Boys. Al accidente y posterior estadía sobrevivieron 16 personas abandonados a su suerte en unas condiciones extremas. Todos ellos, casual o causalmente, eran jugadores del equipo y, de hecho, del total de fallecidos por causas diversas sólo tres pertenecían a la plantilla.

Reconozco de antemano mi fascinación, conjugada con grandes dosis de admiración, hacia aquellos individuos y/o grupos, que han padecido y sobrevivido a situaciones de adversidad. Al inicio de la citada película, uno de los supervivientes, Carlos «Carlitos» Páez, interpretado por el actor John Malkovich, confiesa que «mucha gente viene a mí y me dice que de haber estado allí hubieran muerto, pero eso es absurdo porque hasta que no estás en una situación así no tienes ni idea de cómo reaccionarás». Las situaciones «desconocidas» (término usado por los psicólogos Joseph Luft y Harrington Ingham en su célebre Ventana de Johari) seguramente son el verdadero termómetro de la calidad humana. Es entonces cuando se conoce de veras a las personas tanto en el qué como en el cómo. Uno tiene la certeza, con contadas excepciones que las hay, que cuando la vida lo pone difícil el ser humano acaba dando su mejor versión.

Hace ya algún tiempo redacté un artículo en esta misma revista sobre Iñaki Ochoa de Olza y su rescate en el Anapurna (véase «*Iñaki Ochoa de Olza: La historia de cómo un EQUIPO se jugó la vida por UNO*»). No me gustaría que el lector tuviese la sensación de que se quiere de nuevo incidir sobre la misma idea. El enfoque entonces fue poner en valor el trabajo en equipo en su dimensión sistémica mientras que en esta ocasión, el período de hasta

72 días en el que el grupo tuvo que vivir, convivir y sobrevivir unido me sugiere exponer la hazaña desde la óptica del **teambuilding** (construcción y desarrollo de equipos de alto rendimiento) El modelo de los autores B.W.Tuckman y M.A. Jensen traza un planteamiento muy fidedigno de la realidad que viven los equipos de trabajo desde que inician su andadura hasta que consiguen, pasando por diversas etapas, funcionar como un verdadero equipo. Servirnos de esta historia para explicarlo creo puede ser altamente didáctico. Esa al menos es la intención. Además, para complementar el análisis me atrevo a incorporar en cada una de las fases, las 10 claves (con C) que considero determinantes para el trabajo en equipo y que lógicamente se vieron reflejadas en dicha gesta.

A continuación, se muestra el esquema que estructura el modelo de desarrollo de equipos, y en paralelo, al propio discurrir del artículo:

ESTADO INICIAL	LANDING	
FASES	FORMING	Cohesión Complementariedad Confianza
	STORMING	Conflicto Comunicación
	NORMING	Comunión Consenso Creatividad
	PERFORMING	Compromiso Corresponsabilidad
ESTADO FINAL	HIGH PERFORMING	

Fuente: propia

CASILLA DE SALIDA

Existe un primer momento, que no se concreta en fase alguna en el modelo original, al cual yo denomino *Landing* (*Aterrizaje*) Aplica cuando uno, por ejemplo, ya sea miembro o líder del equipo si lo hubiere, llega de nuevas al grupo o a una organización que quizás no conoce, y aterriza metafóricamente sobre el terreno tomando contacto y teniendo conocimiento directo del mismo. Y es verdad que en esta ocasión la caprichosa realidad nos ofrece un forzoso y accidentado aterrizaje a 3.570 metros sobre el nivel del mar como la casilla de salida.



Tomada conciencia de la situación de partida (en el mundo de la empresa hablamos del contexto, la cultura de la organización o la madurez inicial del grupo), los equipos de trabajo afrontan una primera fase denominada **Forming** (*Conformación*) Es una fase de corta duración que suele ocupar los primeros días de trabajo. Sucedió algo similar para con el equipo de la nieve. Aunque la mayoría de los supervivientes al accidente formaban ya parte de un equipo consolidado, el de rugby, la situación a la que se enfrentaron era tan disruptiva que prácticamente era como si comenzasen de cero. De hecho, ninguno de ellos antes había tocado la nieve y desde luego jamás se habían encontrado en circunstancia similar.

En esta fase inicial, los equipos viven sentimientos de **incertidumbre** y **ansiedad**. Existen dudas sobre los objetivos, los roles y las responsabilidades con respecto a las maneras de trabajar (en este caso de convivir) A la hora de actuar se dan comportamientos diplomáticos, incluso de cierta timidez, ya que las conductas individuales buscan la aceptación, evitando malentendidos y huyendo del conflicto con el resto de los miembros. Los más extrovertidos suelen asumir el protagonismo a modo de liderazgo informal.

Las claves para el buen trabajo en equipo a focalizar en esta fase son:

- **Cohesión:** en este momento inicial es determinante construir puentes y derrocar barreras entre los miembros que lo conforman. Aunarse en un objetivo colectivo como asegurar a su vez un mínimo común denominador en relación con lo que une, dejando de lado en este momento las diferencias, son los ingredientes necesarios para conseguir dicha cohesión. Los supervivientes los tenían, puesto que más allá de la afrenta de sobrevivir, les unía el hecho de ser, la mayoría, jugadores del mismo equipo de rugby (Old Christians) y del mismo colegio privado y religioso (Stella Maris) sito en el privilegiado barrio de Carrasco en Montevideo. Un apriorismo que presuponía unos valores y una manera similar de entender la vida y que les otorgaba una cierta ventaja de salida. Se especula cuál hubiera sido el desenlace si este mismo accidente lo hubiese sufrido un colectivo variopinto de pasajeros de un vuelo comercial cualquiera sin relación previa entre ellos. Los propios supervivientes de los Andes abogan que seguramente estos no habrían sobrevivido.

- **Complementariedad:** a pesar de la cohesión necesaria en lo esencial, también es determinante la diversidad en lo circunstancial. Dijo la psicoterapeuta Virginia Satir «conectamos por nuestras semejanzas, crecemos por nuestras diferencias». Sin duda alguna, esta es la *raison d'être* de trabajar en equipo más allá de dividir la tarea y especializarse por disciplinas. Para ello se deben aprovechar las fortalezas y potencialidades de cada uno. Fue el investigador británico Meredith Belbin quien propuso complementarse a través de roles dentro del equipo. Sintetizando su propuesta, deberían mezclarse roles —personalidades— orientados al pensamiento («cabezas»), a la acción («manos») y a las emociones («corazones»).

De alguna forma, en el equipo de los Andes, reconocemos roles «cabeza» en Roberto Canessa, estudiante de medicina, que tuvo la capacidad de evaluar situaciones diversas ejerciendo de abogado del diablo, en Gustavo Zerbino, estudiante de medicina como el mismo Roberto, que se dedicó a curar a los heridos, y en Roy Harley, quien sacó provecho a la radio del avión accidentado gracias a sus conocimientos técnicos. Los roles «manos» se significaron en Marcelo Pérez que, con una gran determinación, asumió la responsabilidad del equipo desde la autoridad formal dado que era el capitán del equipo de rugby y en Antonio «Tintín» Vizintín que actuó como escudero y ejecutor de las propuestas que hacían Roberto Canessa y Nando Parrado. Este último, un verdadero «corazón», que hizo emerger un liderazgo natural al servicio del equipo y también Carlitos Páez que subía la moral colectiva cuando ésta se resentía, mostrando siempre sentido del humor, celebrando los cumpleaños que se iban sucediendo, reuniéndolos en plegaria o cantando villancicos al acercarse la Navidad. Así pues, todos los roles estuvieron presentes y actuaron de forma coral para sacar el máximo provecho a una diversidad bien gestionada.

- **Confianza:** es el engranaje que se necesita desde buen principio en las relaciones con los demás. También conocida en los entornos profesionales como seguridad psicológica. La podemos definir como aquel ambiente en el que las personas pueden exponer abiertamente sus opiniones, ideas y preocupaciones sin temor alguno a sentirse humilladas o juzgadas por ello. El autor Patrick Lencioni en su obra «*Las cinco disfunciones de los equipos*» la remarca como fuente primaria de efectividad. Confiar, es en definitiva también, creer y tener fe que los demás darán su máximo, sin escurrir el bulto, para conseguir el objetivo común. Aplica aquí aquella frase del célebre jugador de baloncesto del laureado equipo de Los Angeles Lakers, Magic Johnson, que parafraseando al presidente Kennedy dijo «*no te preguntes qué pueden hacer tus compañeros del equipo por ti, sino pregúntate qué puedes hacer tú por ellos y por el equipo*». Aquellos jugadores, cansados de dar pases siempre hacia atrás para avanzar en el campo, como establecen las reglas del rugby, casi sin mirar y confiando que el compañero va a estar allí para recibir la pelota, no tuvieron dificultad alguna en amarrar la confianza entre ellos.

TRABAJO EN EQUIPO

La siguiente fase por la que pasa un equipo es la de **Storming** (Tormenta) No suele tardar en llegar. En los Andes fue a partir del quinto día. La tormenta juega un papel metafórico representando el surgimiento de enfrentamientos (rayos y truenos) entre las personas por diversos motivos: rivalidad y cuestionamiento de los liderazgos surgidos formal o informalmente, énfasis en los objetivos personales dejando a un lado el objetivo común, como una preocupación mayor por expresar la propia opinión que por escuchar la de los demás en la toma de decisiones.

Son claves pues para bregar en esta fase:

- **Conflicto:** la controversia debe verse como necesaria e inevitable en cualquier relación humana, también en el trabajo en equipo. Una ocasión sin duda para la mejora y el crecimiento de la relación. En este proceso

muchas veces la propia suposición implícita del consenso en la fase de *Forming* suele explicitarse más tarde como conflicto. Y para muestra un botón. El sistema de racionamiento de los escasos alimentos que tenían, propuesto e impuesto por Marcelo Pérez, quien tomó el mando tácitamente, sin votación ni consenso mediante, a merced de su capitanía, acabó provocando un gran malestar y desacuerdo general, seguramente más con sus formas que con su planteamiento, llegando muchos a saltarse la férrea dieta aprovechando momentos de distracción.

Confiar, es en definitiva también, creer y tener fe que los demás darán su máximo, sin escurrir el bulto, para conseguir el objetivo común

- **Comunicación:** si el surgimiento del conflicto es inevitable, lo es también la comunicación puesto que es la única herramienta que se tiene para solventarlo. Una comunicación, inteligentemente emocional, que debe estar al servicio del debate constructivo exprimiendo al máximo sus dos grandes pilares: la escucha empática y la asertividad controlada.

En las formaciones que imparto sobre trabajo en equipo me acompaña un ejercicio inspirado en la historia de los Andes, que cambiada la ubicación,

lleva por título «**Supervivencia subártica**». Se pone al participante y a su grupo en una situación similar con el objetivo de sobrevivir a través de la ordenación de una serie de objetos (un mapa, unas cerillas, unos sacos dormir,..) según la prioridad e importancia que se le otorga a cada uno de ellos en dicho contexto. Primero se procede individualmente y luego se les da tiempo a los diferentes grupos para que acuerden una lista de consenso. El ejercicio quiere concluir mostrando la sinergia, es decir, que la puntuación que se obtiene en grupo mejora sustancialmente la conseguida de forma individual ¿Y dónde reside la clave de esta mejora? Pues en la comunicación (del latín *comunicare* que significa compartir) entre los miembros de cada grupo. Escuchándose activamente, primero, para saber cuáles son sus propuestas individuales, para luego discutir de manera asertiva desde el respeto a cualquier opinión. Los datos que manejo es que en más del 85% de los casos se consigue la sinergia. Además, en casi la totalidad de ellos, la comunicación acaba siendo determinante. Y eso queda también demostrado calculando la media aritmética de las puntuaciones obtenidas individualmente (que se podría haber dado como resultado grupal sin mediar diálogo alguno) comparado con el resultado del grupo surgido de la interacción y la puesta en común. Y los números no engañan. La comunicación relacional efectiva gana siempre a la tabula rasa entronándose como la gran inversión para con el trabajo en equipo. En los casos que no es así, la ineffectividad se manifiesta cuando alguno de los miembros monopoliza la conversación y conduce al grupo hacia su propuesta equivocada o bien, cuando el que la tiene acertada, no tiene la posibilidad de compartirla, ya sea porque no se hace escuchar o es el propio grupo quien no le escucha.

Resuelto el punto anterior, crítico y de inflexión en la evolución y desarrollo de los equipos, tras la tormenta, como dice el refrán, viene la calma. Es en la fase de **Norming** (Normatividad) cuando la implicación del equipo permite resolver las discrepancias entre las expectativas individuales y los intereses colectivos a través de la cocreación de pautas para organizar el trabajo. Existe respeto mutuo entre los propios miembros y hacia el liderazgo en caso de haberlo. Las decisiones importantes se toman colectivamente de forma democrática.



Corría para ellos el día 9 cuando se adentraron en esta fase coincidiendo con la toma de conciencia y cruda realidad de que su búsqueda había sido definitivamente suspendida. Fueron las claves para ellos, también de esta fase, las que siguen, para dar un paso adelante como equipo:

- **Comunión:** ese día, confesado directamente por los supervivientes, marcó un antes y un después para el equipo. Qué gran paradoja sin duda. Lo que pudiere entenderse como una amenaza y el fin de la historia se

vio como la gran oportunidad: a partir de entonces todo dependía exclusivamente de ellos. Cuando el sentido de grupo acaba siendo la única vía de éxito (supervivencia), acaba aflorando la convicción indudable de que o se trabaja (vive) como equipo o se fracasa (muere) como individuo. Lo confirman algunos estudios realizados durante la segunda guerra mundial y otras guerras, como las de Corea y Vietnam, que concluyen que cuando los prisioneros pudieron formar grupos permanentes, se mantuvieron más saludables y con la moral más elevada y fueron capaces de resistir a sus captores con más eficacia que cuando estuvieron aislados o cuando dichos grupos eran inestables.

- **Consenso:** uno de los termómetros claros de esta fase es la toma de decisiones que se hace ahora de manera consensuada. El equipo de la nieve tuvo que tomar múltiples y difíciles decisiones. Una de ellas, la antropofagia, fue seguramente, por la morbosidad que conllevaba, la que los hizo si cabe más populares. Sea como fuere, y lejos de juzgarla, la comprometida decisión de alimentarse de los cuerpos de las personas fallecidas se tomó, a propuesta de Nando, en una reunión con todos presentes, debatiendo ampliamente los pros y contras, esgrimiendo razones prácticas, pero también morales, y terminando con una resolución unánime que, a pesar de las disidencias iniciales, acabaron asumiendo todos en un sentido claro de comunidad.

- **Creatividad:** cuando en el equipo reside la seguridad psicológica y se traspira el sentimiento de pertenencia, la creatividad acaba fluyendo y liberándose. No hay miedo a imaginar, primero, ni al error, después. En aquel lugar recóndito se generaron una multitud ingente de ideas geniales que así lo atestiguan: el uso del fuselaje del avión como plancha para fundir la nieve y convertirla en agua, hacer de la cabina del avión un lugar para pasar las noches a buen recaudo, formar las maletas en forma de cruz para ser potencialmente vistos desde el aire por otros aviones, retirar las fundas de los asientos del avión para usarlas como como mantas para pasar la noche, entre otras.

Cuando el sentido de grupo acaba siendo la única vía de éxito, acaba aflorando la convicción indudable de que o se trabaja como equipo o se fracasa como individuo

Finalmente, el equipo comprometido y maduro llega a la fase de **Performing** (Rendimiento). Es la evolución completa de un conjunto inicial que, pasando por ser un grupo, se convierte finalmente en un equipo. Una inesperada y fatal avalancha, en el día 17, que acabó con la vida de 8 personas y concretamente con la última de las cinco mujeres que viajaban a bordo, marcaría finalmente el inicio de lo que será esta última etapa. Existe en esta fase para los equipos una elevada conciencia y autoestima colectiva. Las relaciones, los roles y los procesos son sólidos, pero a la vez flexibles. Se da una gran capacidad para

resolver problemas, asumir retos todavía más elevados y obtener resultados superiores. El equipo, si cabe, puede autodirigirse y autogestionarse.

Las últimas claves del modelo y las específicas de esta fase son:

- **Compromiso:** es aquello que debe demostrarse cuando termina la diversión. El compromiso es lo que el cerdo entrega, y no la gallina, para cocinar unos deliciosos huevos con beicon. Es el alineamiento y la confluencia de los objetivos individuales de cada uno de los miembros con el objetivo colectivo de sobrevivir como equipo. El compromiso es superar la igualdad y el café para todos (el racionamiento) y apostar por la equidad y la discriminación positiva, en función de las necesidades. Es el hoy por ti y mañana por mí. Qué maravilla que, en aquellas circunstancias, donde algunos se batían entre la vida y la muerte, se diese una solidaridad extrema donde se pedía que otros fueron curados antes que uno mismo pues entendían que estaban en peores condiciones. Es el dar sin recibir nada a cambio. Es el contigo al fin del mundo (y en este caso nunca mejor dicho)

- **Corresponsabilidad:** es la responsabilidad compartida por todo el equipo con independencia de quién piense cualquier tipo de decisión o acabe ejecutando una u otra acción. No importa el quién, pues el quién son ya todos. La determinación tomada por el equipo de la nieve, avanzada esta última fase, ya en el día 61, fue la salvación definitiva. Algo que se fue fraguando día tras día no ajeno tampoco a la discrepancia. Nando Parrado, tenía desde el principio la idea de caminar para salir de allí, aunque jamás intentó imponer su voluntad, mientras que Roberto Canessa, no lo vio nunca claro del todo. Pero no sólo él, sino todo el equipo, acabaron confluyendo en la arriesgada, pero acertada decisión de arriesgar la vida por el equipo. Ambos dos, acompañados por Antonio Vizintín, quienes mejor físicamente se encontraban, iniciaron una caminata sin destino fijo y a la deriva. La fortuna quiso que el miércoles 20 de diciembre, el día 69, Roberto y Nando (el tercero en discordia debió abandonar por una lesión y regresó al avión con el resto) divisaron a un arriero al cual le lanzaron un pergamino que decía: «Vengo de un avión que cayó en las montañas. Soy uruguayo. Hace

diez días que estamos caminando. Tengo un amigo herido arriba. En el avión quedan 14 personas heridas. Tenemos que salir rápido de aquí y no sabemos cómo. No tenemos comida. Estamos débiles. ¿Cuándo nos van a buscar arriba? Por favor, no podemos ni caminar. ¿Dónde estamos?».



Parrado y Canessa junto al arriero Sergio Catalán.

Un equipo que alcanzó la gloria y su alto rendimiento (el *High Performing*) al ser completado el rescate el día 72, cuando todos los supervivientes pudieron salir finalmente de aquel ostracismo y recobrar para siempre aquellas palabras de Henry Ford: «estar juntos es el principio, seguir unidos es avanzar, trabajar como equipo es el éxito». Una historia ésta que seguro tiene más lecturas y posibles enfoques para los equipos, como por ejemplo, aquellos que trabajan en entornos y contextos similares VUCA-BANI (complejos, ambiguos, inestables, frágiles,...) o los que apuestan por la agilidad, en concreto *Scrum*, que tiene en el rugby una cierta referencia. De todas maneras, estas quizás serán materia de otro artículo. Mientras tanto podremos saborear la historia una vez más a través de la revisión del libro «La sociedad de la nieve» de Pablo Vierci recientemente republicado en su edición aniversario o en la venidera película de José Antonio Bayona basada en este mismo relato. En definitiva, tributos todos con agradecimiento por las lecciones que nos dejaron en su triste infortunio, pero a la vez reveladora lección, vigente todavía, para los equipos de trabajo.

RESEÑAS BIBLIOGRÁFICAS

- Tuckman, B. W. y Jensen, M. A: Stages in small group development revisited. *Group and Organisation Studies*. 1977, 2; 419-427
- Patrick Lencioni (2004): Las cinco disfunciones de un equipo. Editorial Empresa Activa
- Pablo Vierci (2022): La sociedad de la nieve: El relato de los supervivientes de los Andes 50 años después del accidente. Editorial Alrevés
- Meredith Belbin (2010): Team roles at work. Editorial Routledge