
EL LIDERAZGO DETRÁS DEL MILAGRO DE LOS ANDES

♦ R E S U M E N ♦

En octubre de 1972 se estrelló en la cordillera de los Andes un avión de la Fuerza Aérea Uruguaya que llevaba a un grupo de rugbistas y a sus familiares más cercanos. Después de los 72 días más difíciles de su vida, 16 de los 45 pasajeros lograrían cerrar la historia con vida. En este pequeño relato se verá la historia del liderazgo que surgió en este grupo de jóvenes que fueron capaces de derrotar a la muerte.

Palabras clave: Liderazgo, milagro, Andes, equipo.

LEADERSHIP AMIDST THE MIRACLE OF THE ANDES

♦ A B S T R A C T ♦

In October 1972, a Uruguayan Air Force plane carrying a team of rugby players, including some of their closest relatives, crashed in the Andes Mountain Range. After the most difficult 72 days of their lives, sixteen of the forty-five passengers managed to survive. This short narrative will illustrate the leadership that emerged within this group of young people who defeated death.

Keywords: Leadership, miracle, Andes, teamwork.



DIEGO VARELA RUIZ

Capitán de corbeta

Magister en Ciencias Navales y Marítimas (AGN)

(diegovarelaruiz@gmail.com)

Víña del Mar, Chile

Aproximadamente a las 15:30 horas del 13 de octubre de 1972 se estrellaba un avión *Fairchild F-227* de la Fuerza Aérea Uruguaya¹ en plena cordillera de los Andes. De los 45 pasajeros y tripulantes, solo 32 sobrevivirían al primer impacto. Ese solo era el comienzo de esta trágica historia, pues durante los próximos 72 días se verían enfrentados a la muerte de varios miembros del equipo y a la prueba más difícil de su vida, en la cual no solo era necesario hacer frente a la adversidad del medio y a la falta de alimentos, sino también enfrentar sus más profundas convicciones religiosas y morales, debiendo elegir entre ellas o la vida.

Después del accidente, el capitán² del equipo de rugby asumió el liderazgo del grupo, organizando el auxilio de los heridos, la recolección y racionamiento de los alimentos disponibles y generando un ambiente optimista basado en la esperanza del rescate; sin embargo, este rescate nunca llegó y su liderazgo fue decayendo gradualmente junto con su personalidad. Su espíritu se fue apagando lentamente hasta que un alud le quitó la vida el 29

de octubre del mismo año. Perdida la esperanza en el rescate y muerto el capitán del equipo, se produjo un cambio en el estilo de liderazgo. En este contexto, el presente ensayo planteará que el estilo de un líder único no fue efectivo y que establecer un liderazgo compartido fue el factor clave para la salvación de los 16 supervivientes. Lo anterior se sostiene en las dificultades que el liderazgo tradicional ejercido por un único líder tuvo bajo estas circunstancias y las ventajas emocionales que provocó distribuir la responsabilidad entre varios integrantes del equipo.

En relación con el primer liderazgo establecido por un líder único, se estima que este no era sostenible en el tiempo, pues su visión estaba basada en la esperanza del rescate. Gustavo Zerbino, uno de los supervivientes, narra que luego de reparar un pequeño radio lograron escuchar un noticiero chileno, el cual confirmaba el término de la búsqueda del avión desaparecido en los Andes. Esta noticia destruyó completamente la fuerza de voluntad del capitán (Álvarez de Mon, 2002). Es necesario destacar que



**Réplica de FH-227 de la Fuerza Aérea Uruguaya, utilizado en la película ¡Viven! (1993).
(Fuente: Wikimedia Commons)**

1. El avión de la Fuerza Aérea Uruguaya había sido contratado para trasladar a un equipo de rugby compuesto por exalumnos de un colegio católico uruguayo, el que disputaría un encuentro deportivo en la ciudad de Santiago de Chile. El resto de los pasajeros correspondía a familiares y amigos de los jugadores.

2. Marcelo Pérez del Castillo.

la visión del líder es la fuerza que lo guía y le permite superar los obstáculos que se interponen entre él y la meta propuesta. Esta visión debe estar fundada sobre motivaciones internas, dado que las motivaciones externas no son controlables por el líder y se corre el riesgo de que, al desaparecer, también lo haga la fuerza de voluntad (Fischman, 2002). De lo anterior, podemos entender el error que cometió el capitán cuando hizo del rescate el eje principal de su visión; pues cuando no se produjo, perdió su único estímulo, lo que lo llevó a perder la motivación interna y con ella su voluntad. El desgaste que significa para un líder una situación tan crítica como esta y en donde la incertidumbre es algo permanente, hace que la búsqueda de estímulos internos y de apoyo sea algo fundamental para mantener la motivación.

Durante los días posteriores al alud, alternar la responsabilidad del liderazgo

les permitió tomar decisiones difíciles, pero necesarias; mantener la motivación y sobrevivir. Es así como aparecieron liderazgos en áreas determinadas; algunos lideraban las excursiones, mientras otros tomaban las decisiones en el refugio.³ Gustavo Zerbino comentaba que "los líderes eran los del momento, no había un líder especial... la autoridad se ganaba haciendo cosas" (Álvarez de Mon, 2002, pág. 35). Al respecto, el autor Gary Yukl describe el liderazgo compartido como aquel que es aplicable en equipos autosuficientes, donde el liderazgo va rotando de acuerdo con las necesidades del equipo. Es así como los miembros más experimentados en áreas específicas tomarán el control en actividades relativas a esas áreas. Este tipo de liderazgo contribuye a la resolución de conflictos, incrementa la cooperación entre los miembros y fortalece la formación del equipo (Yukl, 2013). Si se toman las ventajas del liderazgo compartido



**Imagen del lugar exacto del accidente, al fondo se ve el pico que treparon Parrado, Canessa y Vizintín.
(Fuente: Wikimedia Commons)**

3. Durante los 72 días que pasaron en la cordillera utilizaron como refugio el fuselaje del avión Fairchild F-227.

explicadas por Yukl y se contrasta con lo sucedido en la cordillera, es posible entender cómo el equipo fue capaz de recuperarse y dar vuelta una situación que parecía perdida, sobreponiéndose a la adversidad y logrando tomar decisiones difíciles que serían parte fundamental de su supervivencia. El empleo del liderazgo compartido les permitió distribuir la carga emocional que significaba lidiar con las constantes muertes de miembros del equipo, no sintiendo como propia la responsabilidad por parte de un individuo.

No obstante, también es posible plantear que después de la muerte del capitán, Roberto Canessa asumió el liderazgo; quien, ejerciendo un liderazgo transformacional, logró guiar a sus compañeros. Si analizamos

el modelo de liderazgo transformacional, basado en la figura de un líder único, veremos cómo este se ajusta particularmente bien en escenarios cambiantes y complejos (Contreras & Barbosa, 2013). Sin embargo, los hechos nos señalan que posterior a la muerte del capitán, no hubo un liderazgo único, toda vez que dentro del grupo de jóvenes jugadores no había alguien dispuesto o preparado para asumir la responsabilidad de las muertes que sus decisiones pudieran provocar. Los efectos de esta carga psicológica ya habían sido observados en el capitán, quién asumió como propia la responsabilidad de cada muerte, lo que fue mermando su espíritu a tal punto, que Zerbino declaró "probablemente morirse en el alud fue lo mejor que le pudo pasar" (Álvarez de Mon, 2002, pág. 32). En consecuencia, podemos afirmar que el hecho de poner la responsabilidad del liderazgo en un único líder era inviable en esta situación en particular, debido a que, dentro de este grupo de jóvenes, no había alguien que estuviera preparado para liderar en una situación como la vivida en los Andes.

En los párrafos anteriores se pudo observar cómo el hecho de generar una visión de líder basada solo en estímulos externos terminó sepultando la motivación interna del propio líder, puesto que estos estímulos no son controlables y eventualmente pueden desaparecer. Por otra parte, se vio el impacto anímico que provoca la pérdida de miembros del equipo sobre el líder y cómo compartir el liderazgo y la responsabilidad facilita el manejo del equipo en situaciones tan extremas como la analizada en este ensayo. De lo anterior, se puede desprender que el estilo tradicional de un líder único no fue efectivo y que establecer un liderazgo compartido fue el factor clave para la salvación de los 16 supervivientes.



Nando Parrado y Roberto Canessa (sentados) con el arriero chileno Sergio Catalán.
(Fuente: Wikimedia Commons)

El milagro de los Andes, como es conocido este caso, ha sido ampliamente documentado en libros, crónicas, series y películas. Sin embargo, desde el punto de vista del liderazgo existe poco análisis. Las condiciones extremas de este accidente y de las situaciones que debieron sortear los miembros del equipo para mantenerse con vida lo convierten en un caso de estudio valioso, el cual entrega

importante información de cómo liderar en escenarios complejos y con alto grado de incertidumbre. Aún existen muchas aristas y eventos que no fueron abordados en este ensayo y que hacen recomendable seguir analizando sus causas y efectos desde la perspectiva del liderazgo, pues nos entregará una visión distinta debido a las condiciones de borde tan particulares que tuvo este evento.



LISTA DE REFERENCIAS

1. Álvarez de Mon, S. (2002). *Carácter del liderazgo: Lecciones desde la adversidad*. *Revista Empresa y Humanismo*. <https://doi.org/10.15581/0155.33382>
2. Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional*. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*(39). <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/433>
3. Fischman, D. (2002). *El espejo del líder*. Santiago: Aguila Chilena de Ediciones, S.A.
4. Piers, P. (1974). *¡Viven! La tragedia de los Andes*. Printed Colombiana Ltda.
5. Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson.