



## ESCAÑO Y SHACKLETON, DOS EJEMPLOS REALES DE LIDERAZGO

Dionisio HUELIN MARTÍNEZ DE VELASCO



UANDO el 11 de junio de 1998 fue aprobado por el AJEMA el modelo de liderazgo de la Armada, el almirante jefe de Personal (ALPER) asumió, entre otros objetivos para su consolidación, el compromiso de proceder a su divulgación a través de diversas actuaciones, entre ellas la de difundirlo por medio de conferencias en las distintas áreas geográficas.

La primera ocasión que tuvimos, allá por febrero de 2009, fue en Ferrol (1). Durante el coloquio de una de las

---

(1) Nos correspondió esa primera responsabilidad al capitán de fragata Enrique Cubeiro Cabello, actualmente destinado como 2.º comandante del BAC *Patño*, y al autor de este ar-

conferencias algunos compañeros comentaron que en nuestras intervenciones habíamos hecho referencia a personajes extranjeros, concretamente a Nelson y a Shackleton, pero sin alusión alguna a personajes españoles. Nuestra justificación fue fácil: sobre el británico y el irlandés existe literatura que enaltece su capacidad de liderazgo, mientras que sobre personajes españoles es muy difícil encontrar bibliografía como tal.

Pues bien, habiendo tenido la posibilidad de leer una biografía —realmente un elogio histórico— de don Antonio de Escaño (2) y un libro sobre la legendaria expedición a la Antártida de Sir Ernest Shackleton (3), he considerado oportuno aprovechar este artículo para librarnos definitivamente de aquella crítica constructiva de nuestros compañeros, exponiendo actitudes y comportamientos realmente admirables y a veces puestos en práctica en situaciones verdaderamente extremas por ambos personajes. Actitudes y comportamientos que pueden orientar a los miembros de la Armada sobre hasta dónde podemos llegar en la puesta en práctica del liderazgo. Además, espero que los lectores puedan apreciar cuánto se parecen esos comportamientos y actitudes a algunos de los que se contemplan en nuestro modelo de liderazgo.

Y la forma en que presento esas actitudes y comportamientos no tiene otra finalidad que ser totalmente veraz y así evitar cualquier posibilidad de interpretación. Tras breves semblanzas de estos dos hombres de mar, voy a situar el momento temporal de cada una de sus actitudes y comportamientos y exponerlos literalmente, tal cual aparecen en los libros, si bien los voy a mostrar de forma alternativa para que la lectura del artículo resulte más atractiva.

## Breve semblanza de los personajes

Don Antonio de Escaño y García de Cáceres nació en Cartagena el 5 de noviembre de 1752 y murió en Cádiz el 11 de julio de 1814. Ingresó como guardia marina a los 15 años y participó en casi todas las grandes operaciones navales que sostuvo España en su época. Su bautismo de fuego tuvo lugar en mayo de 1769, embarcado en el jabeque *Vigilante*, que apresó dos escam-

---

título, que en aquel año 2008, junto al capitán de fragata Diego Ruiz y Ruiz de Cortázar, actualmente destinado en la ESFAS, fuimos los oficiales encargados de elaborar el modelo de liderazgo de la Armada, porque estábamos destinados en la Sección de Motivación de la Jefatura de Personal, y actuamos bajo la dirección del contralmirante Gonzalo Rodríguez González-Aller, entonces almirante subdirector de Reclutamiento e Integración, y actualmente destinado como director del Museo Naval de Madrid.

(2) Precisamente, ese elogio me fue regalado por la Dirección de la Escuela «Antonio de Escaño», tras la exposición de las antes citadas conferencias.

(3) Libro que los expertos en liderazgo recomiendan tener en cuenta como un ejemplo real de actitudes y comportamientos en situaciones extremas.



Antonio de Escaño.



Ernest Henry Shackleton Nadar.

pavías (4) argelinas en aguas de Barcelona. Ascendido a teniente general de la Armada en 1810, fue elegido miembro del Consejo de Regencia de España e Indias. Murió en 1814, pocos días después de ser nombrado capitán general de Cartagena, cargo del que no llegó a tomar posesión.

Sir Ernest Henry Shackleton nació en Kilkee House, condado de Kildare (Irlanda), el 15 de febrero de 1874, y murió en la isla de Georgia del Sur el 5 de enero de 1922. Con 17 años ingresó en la Marina Mercante británica, alcanzó el grado de teniente con 20 años y con 24 fue nombrado capitán. Destacó como explorador y en 1901 embarcó por primera vez con destino a la Antártida.

Tras dos intentos de alcanzar el Polo Sur (en 1902 y en 1909) y tras ver que fue Roald Amundsen quien lo consiguió el 14 de diciembre de 1911, el decepcionado Shackleton se marcó el objetivo de atravesar la Antártida desde

---

(4) Según el Diccionario de la RAE, una escampavía es un barco pequeño y velero que acompaña a una embarcación más grande, sirviéndole de explorador.



Antártida.

un viaje épico en trineos, construidos con los botes del propio *Endurance*, atravesando el helado mar de Weddell. Mientras se trasladaban, los hielos en movimiento contribuyeron a acercarlos a su destino y posteriormente tuvieron



Mar de Weddell.

que ser abandonado cuando el barco quedó atrapado en el hielo cerca de su destino en la bahía Vahsel, quedando más tarde destrozado, aplastado por los bloques de hielo que lo aprisionaban y, finalmente, hundido. La tripulación del barco y los miembros de la expedición se vieron obligados a realizar

un viaje épico en trineos, construidos con los botes del propio *Endurance*, atravesando el helado mar de Weddell. Mientras se trasladaban, los hielos en movimiento contribuyeron a acercarlos a su destino y posteriormente tuvieron que bogar en bote hasta la isla Elefante, en el archipiélago de las Shetland del Sur. Allí reconstruyeron uno de sus pequeños botes, y Shackleton, acompañado de otros cinco hombres, navegó hasta la isla San Pedro, en las Georgias del Sur, en busca de ayuda. Este viaje, realizado a finales del otoño antártico (abril-mayo), embarcados en un bote de tan sólo 6,7 metros de eslora (el *James Caird*) a través del paso Drake hasta San Pedro, era arriesgadísimo y posiblemente no tenga rival en la historia de la navegación.

## Actitudes y comportamientos de Escaño y de Shackleton

En 1780, Mazarredo (5) y Escaño trataban de reconducir al orden y a la más escrupulosa disciplina el caos de la escuadra de don Luis de Córdova (6):

«Mazarredo y Escaño, negados al reposo y al sueño, y casi al trato de gentes, sumidos en sus tareas presos por su buena voluntad a bordo, formaron de aquella behetría (7) la república mejor organizada. Se vio al marinero siempre ocupado, pero siempre atendido; en aquel, con el cariño de un padre; en este, con la fineza de un amigo. El deporte de ambos atrajo a la juventud que, embelesada de su afable entereza, del comedimiento con que era mandada, de la sabiduría con que era dirigida, de la cordialidad con que se le buscaba, se propuso a porfía seguir e imitar modelos tan superiores.»

El 1 de marzo de 1915, con el *Endurance* casi totalmente cercado por el hielo, el sol desapareció por completo, y no se le vio durante los cuatro meses siguientes. Esto redujo aún más las actividades de los expedicionarios:



El *Endurance* atrapado en el hielo, fotografía de Frank Hurley.

---

(5) Don José Mazarredo y Salazar (1745-1812), teniente general de la Armada que, aunque asqueado por la política española de entonces, aceptó la cartera de Marina en 1808.

(6) Don Luis de Córdova y Córdova (1706-1796), director y teniente general de la Armada en 1793.

(7) Según el Diccionario de la RAE, behetría significa confusión o desorden.

«La presencia de Shackleton se dejaba sentir en todo cuanto acontecía a bordo. Por una parte, siempre estaba dispuesto a ser *uno de los muchachos*; se afeitó la cabeza como los demás y se unía, con entusiasmo y desafinando, a los improvisados coros. Estaba nervioso, con tantas cosas sobre las que pensar y planear, pero no exigía la soledad para hacerlo. Siempre se encontraba entre sus hombres, dando muestras de buen humor, y esto, por sí solo, explica en gran medida la atmósfera de seguridad que prevalecía en las circunstancias más difíciles.»

En septiembre de 1782, los ingleses lograron alcanzar con bala roja varias baterías flotantes de las que bombardeaban la plaza sitiada de Gibraltar, y en octubre del mismo año, las escuadras españolas mantuvieron un combate con las escuadras inglesas durante las campañas del canal de la Mancha:

«En los más angustiosos trabajos de la funesta noche del día 13 de septiembre y en los de ese memorable día 20 de octubre, días en que, haciendo nuestro aprendizaje de guerra, tuvimos la fortuna de conocer a D. Antonio de Escaño, empezamos a advertir las raras prendas de este marino, su semblante siempre sereno, aquella tranquilidad exterior con que atendía a un cúmulo de urgencias, todas ejecutivas, ninguna olvidada.»

Durante el mes de marzo de 1915, Shackleton seguía con la esperanza de poder pasar en la situación en que se encontraba el *Endurance* todo el invierno austral:

«No creía en una disciplina innecesaria, pero, en resumidas cuentas, nada sucedía sin su consentimiento. Se sabía que era, por encima de todo, justo, y por eso se obedecían sus órdenes, no sólo porque eran órdenes sino porque se percibía en general que eran razonables. Prestaba una atención escrupulosa a la tripulación del castillo de proa, algo que pudo verse muy claramente cuando se distribuyó la ropa de invierno. Los marineros la recibieron primero, antes que los oficiales y el grupo de tierra. *Si algo falta, no falta a los marineros*, escribió Worsley» (8).

En 1784, Escaño estaba al mando de la fragata *Casilda*, durante las campañas contra moros y berberiscos:

«Escaño continúa con el mismo aparejo, hasta que una racha, rindiendo el mastelero mayor, cortó la arriesgada prueba y adrizó el buque. El jefe mani-

---

(8) Frank Worsley (neozelandés), comandante del *Endurance*.

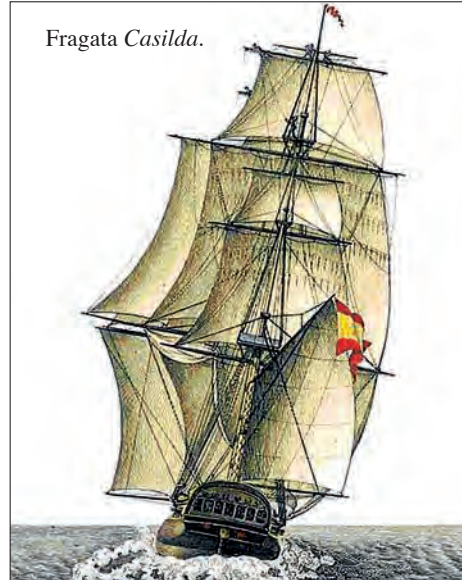
festó, como otras veces, lo tenaz y testarudo de sus empeños y Escaño, como siempre, su imperturbable serenidad.»

A finales de marzo de 1915, la paz general que predominaba en el *Endurance* no era accidental y se debía en gran medida a cómo Shackleton había escogido a sus hombres:

«Por encima de todo, Shackleton juzgaba a alguien por el grado de optimismo que proyectaba. *El optimismo*, había dicho, *es el verdadero valor moral*. A quienes no poseían este don los miraba con un transparente desprecio. Así ocurría con el pobre Lees (9), sin duda el más impopular de los miembros de la expedición, por su esnobismo y la tendencia a hallarse ausente cuando se requería trabajar duro. Para Shackleton, sin embargo, estos defectos importaban menos que la inquietud evidente de Lees acerca del abastecimiento y las provisiones. Le había nombrado encargado del almacén y le correspondía marcar las raciones y llevar la cuenta de lo que se consumía; su eficaz cumplimiento de estas funciones se echaba a perder por una tendencia a atesorar y ocultar nimiedades para su uso personal. Esto sugería a Shackleton que era un pesimista morbos, que le faltaba fe en la disponibilidad de otros abastecimientos futuros y por esto le despreciaba, pese a la reverencia que Lees mostraba por Shackleton como jefe.

Pero Shackleton no era vengativo. Cuando, ya entrado el invierno, Lees sufrió dolores de espalda después de palear nieve (*el primer trabajo que ha hecho desde que partimos de Londres*, según observó agriamente McNish) (10), Shackleton hizo que lo llevaran a su propio camarote, controlaran su estado y le llevó de vez en cuando tazas de té.»

En 1789, Escaño era subordinado del subdirector de la Armada en Cartagena, don Manuel Travieso (11):



(9) Thomas Orde-Lees (inglés), experto en motores.

(10) Harry McNish (escocés), carpintero.

(11) Don Manuel Travieso, fue teniente de fragata efectivo en 1754 y casi toda su carrera estuvo destinado en arsenales.

«A pesar de sus dotes, no había podido desnudarse Travieso de cierta rusticidad. Empero nos complace exponer que Escaño se comportó tal cual solía, anticipándose en el Arsenal a su jefe mismo. Este, observando complacido tal constancia y asiduidad, tales luces y juicio, un respeto no afectado, el don de mando y la dulce y caritativa entereza con que se hacía obedecer y amar de tantas castas de subalternos, desde el esclavo moro empleado en las cadenas de las bombas, hasta el ilustre y pedigüeño Capitán que todo le parece nada para su navío.»

En abril de 1915, el hielo gruñó en dos ocasiones en torno al buque, escarchando sus costados y haciéndolo vibrar ligeramente. Era el primer indicio del potencial mortífero de la sólida masa de hielo:

«El último día de abril, los expedicionarios pudieron presenciar un espectáculo excepcional. Shackleton y Worsley se tomaron un descanso en su inspección del trineo de motor de Lees e, inspirados por un capricho momentáneo, bailaron un majestuoso vals sobre el hielo, mientras los miembros de la tripulación silbaban *The Policeman's Holiday*. La interpretación que hizo Lees de este inesperado acontecimiento fue perspicaz: *Eso es puro Sir Ernest —escribió—. Siempre es capaz de guardarse sus problemas y de mostrar una apariencia valerosa. Su inagotable alegría significa mucho para un grupo de exploradores decepcionados como nosotros. A pesar de su propia gran decepción, y todos sabemos que es desastrosa, sólo se deja ver de buen humor y lleno de confianza. Es uno de los grandes optimistas vivientes... entra en liza cada vez con el estado de ánimo con que todo boxeador entra en el cuadrilátero.»*

En 1793, Escaño salió de Madrid para tomar en Cartagena el mando del precioso navío *San Fulgencio*, en nada buenas condiciones:

«Parece que en estado tan lastimoso se entregara el navío a D. Antonio de Escaño para poner de manifiesto de cuánto era capaz. A expensas de su salud y de una fatiga incesante logró habilitarlo en lo posible, y siéndole encomendado el crucero sobre Rosas salió a navegar. Cuando se vio dueño de sus acciones plantea a bordo la nueva Ordenanza, aunque no promulgada todavía. Desde luego se comprobó que, lejos de ser impracticable, como susurraba la maledicencia en halago de la pereza y odio de la buena disciplina, enlazaba todas las funciones del subalterno, dictaba todas las providencias del jefe con pulso y medida, no perdonando nada de lo preciso, no abrumando con preceptos más allá de la posibilidad.»

En octubre de 1915, se había establecido el campamento «Paciencia», en lo que parecía un tempango de hielo estable, a unos cien metros del barco



destrozado. Hasta donde alcanzaba la vista, el hielo se alzaba alrededor formando colosales fragmentos retorcidos. La temperatura había bajado a veintiséis grados bajo cero:

«A cada hombre se le dio un saco de dormir y se le asignó espacio en una de las cinco tiendas de campaña. Había sólo dieciocho sacos de piel y los echamos a suertes —escribía McNish—. Por primera vez tuve suerte y me tocó uno. Mediante un subterfugio que no se le escapó a ninguno de los marineros, a la mayoría de los oficiales les tocó los menos deseables sacos de lana Jaeger. Hubo trampa en el sorteo —apuntó Bakewell— (12), pues sir Ernest, el señor Wild (13)... el capitán Worsley y algunos de los demás oficiales sacaron los sacos de lana. A sus subordinados les tocaron los buenos y calientes sacos de piel.»

En 1793, continuando al mando del *San Fulgencio*, Escaño ensayó su plan de combate, maduro fruto de muchas meditaciones, de experimentos prolijos y de medir hasta los segundos para acelerar los fuegos, para economizar la gente y arreglar sus acciones:

«Entonces vimos de cerca el grado de aptitud, el amor al trabajo, el celo imponderable por el servicio del Rey que animaba a este digno Capitán de Navío. El ejercicio continuo de la tropa y la formalidad en sus funciones de a bordo como en la guarnición más descansada; organizar la marinería para que conociese el orden y la misión de la milicia. Su desvelo por el bienestar de ambas clases, siguiéndole desde la despensa hasta el rancho mismo, para eludir tanto linaje de fraude como se alimenta en los buques del pobre alimento de la gente. Sin mengua de la gravedad y mesura de su porte, vimos la afabilidad y modales con los cabos de mar de que tanto se paga el carácter español; aquel engañarles siempre y jamás tener que mendigar su enseñanza. Sin degradarse en lo más mínimo el cariño y fraternidad con los Oficiales de guerra, todos amigos suyos sin traspasar el respeto de súbditos, dejándoles lucir sus funciones, sin usurpar su mando y voz respectiva, ayudándoles, sí, a desempeñarlas a su lado, y obligándoles a cuidarse y tomar el debido reposo.»

En la mañana de un día del mes de octubre de 1915, después de desayunar, Shackleton volvió a reunir a los hombres y les informó que en unos días empezarían a caminar hacia Cerro Nevado o la isla Robertson, a unos trescientos kilómetros al noroeste.

---

(12) William Bakewell (estadounidense), marinero.

(13) Frank Wild (inglés), segundo comandante de la expedición.

«Como siempre con él, lo hecho, hecho estaba —apuntó Macklin— (14). Era agua pasada y él miraba al futuro... Sin emoción, melodramatismo ni excitación, dijo: *El barco y las provisiones han desaparecido... de modo que ahora regresaremos a casa.*

La marcha proyectada requería que cargaran las provisiones básicas, así como dos de los tres botes salvavidas. Habían repartido ropa nueva, equipamiento de invierno y poco menos de medio kilo de tabaco para cada uno. Aparte de esto, tuvieron que limitar el peso de sus efectos personales a un kilo, con algunas excepciones: por ejemplo, Shackleton permitió a Hussey (15) llevar su banjo, porque proporcionaría un vital tónico mental a los hombres.

Para dar ejemplo a sus compañeros, Shackleton descartó delante de ellos un puñado de monedas de oro, su reloj de oro, sus cepillos de plata y su neceser; luego, cogió la Biblia que la Reina Alejandra había regalado al buque, arrancó la guarda y otras páginas y dejó el libro en el hielo.»

En marzo de 1794, Escaño fue ascendido a brigadier y pasó a mandar el navío *San Ildefonso*:

«Continuó su mérito, efectivamente, con la engorrosa incumbencia de conducir a Italia el enjambre de emigrados de toda calidad que obtuvo de nuestra corte pasaje para unirse con sus parientes que había allí desembarcado Hood. También se le agregó la tropa napolitana, que en la evacuación de Tolón buscó asilo en nuestros buques. Un viaje dilatado y de continuos malos tiempos, que llenó todo el mes de marzo de 1794, parece que vino a probar la paciencia generosa de Escaño. Su mesa franca para ochenta infelices hembras, su esmero con más de cuatrocientos expatriados, y su severa disciplina, pues en tal abatimiento y percance las francesas siempre se mostraron francesas, duró hasta aportar a Liorna.»

A finales de enero de 1916, los días seguían pareciendo interminables. La humedad y la nieve les obligaron a guarecerse en las tiendas, que estaban más empapadas que nunca:

«Lo que más le preocupaba a Shackleton era la moral de sus marineros, y como ninguno de ellos dejó un diario, resulta imposible saber lo que pensaban. De otros relatos se deduce que se sentían más desanimados y más preocupados de lo que manifestaban abiertamente.»

---

(14) Alexander Macklin (inglés), cirujano.

(15) Leonard Hussey (inglés), meteorólogo.



Navío *San Ildefonso* (1785-1805).

En mayo de 1802, al regreso de la escuadra a Cádiz, tras treinta y cinco meses desde su última salida, Escaño fue de los primeros en volver a navegar para llevar a sus reyes a Nápoles:

«Nada menos que amigo suyo era el marino que empuñó las riendas de la Marina, como quiera que nadie le era más desemejante, Grandallana (16), de un carácter duro, inflexible; Escaño, de índole bondadosa y sumamente afable; aquel, presuntuoso hasta la insolencia; este, modesto quizá con demasiada; uno aborreciendo a cuantos sabían más que él y, por esta causa, enemigo de todos; el otro buscando, atrayendo cuantos gozaban opinión de hábiles y, por este noble conato, el ídolo de la floreciente y virtuosa juventud; Grandallana, oficial sin estudio ni luces; Escaño, de singular talento y desmedida aplicación; el primero, mal grado su nulidad, poseído de la manía de componer libros y escribir reformas; el segundo, tímido, sin tomar la pluma sino cuando a pesar de su repugnancia se lo imponía su deber.»

---

(16) Don Domingo Pérez de Grandallana (1753-1807), jefe de Estado Mayor de Godoy y después ministro de Marina, que promulgó en 1802 unas ordenanzas que estuvieron vigentes muy pocos meses.

A mediados de febrero de 1916, Shackleton regañó a Lees por sus comentarios pesimistas:

«Los pensamientos de Lees al inicio de la segunda marcha lo ilustran muy bien: *De no ser por un poco de angustia natural acerca de nuestro avance, nunca en mi vida me he sentido tan feliz como ahora, pues, ¿no era esta existencia la “auténtica”, la vida con la que llevo años soñando?* Había soñado con probar las hazañas épicas de la era heroica de Scott y muchos de ellos se unieron a Shackleton precisamente para vivir esa aventura. La vida de los marineros, en cambio, se centraba en el barco, y lo habían perdido. Y aunque también habían venido al sur con Shackleton, las epopeyas de estoicismo agotador no entraban en su marco de referencia. No deseaban pensar en la posibilidad de otro invierno en el hielo; querían hacerse a la mar. El primer objetivo de Shackleton consistía en mantenerlos unidos y acaso esto requería unas decisiones al parecer ilógicas.»

En febrero de 1805, llega Escaño a Madrid y se presenta por primera vez al que el rey Carlos IV había constituido su jefe supremo, el valido Godoy:

«Muy luego quedaron a solas dos tan diversos personajes; uno ya cubierto de de anticipadas canas, otro extremado en sostener con afeites su juventud; Godoy, pura obra de la ciega fortuna, de un favor disoluto; Escaño, obra de muchos servicios, de un mérito singular. Aquel con casi todas las órdenes de Europa, fruto cada cual de una intriga o de un dolo; este decorando su casaca la venera del patrón de España, comprada al precio de su sangre y largo sudor; Godoy con un lujo afeminado y asiático, Escaño con la limpia sencillez de militar austero.

Pero todavía era más notable la desemejanza de sus corazones. El valido, trono de la soberbia, de la avaricia, del egoísmo, de los vicios todos; el de Escaño, asilo y refugio de la modestia, de la generosidad, del desprendimiento, de un hermoso maridaje de raras dotes. En una palabra, se afrontaron aquella vez el hombre más perverso y pernicioso que quizá hubo en España con uno de los más cabales y dignos de que pueda gloriarse.

Ya solos, reitera afable el visir la oferta de emplear gustoso su poder en cuanto ceda en beneficio del tan distinguido subalterno. Y este, con la dulce entereza que le caracterizaba, le dice: *He reclutado mil y quinientos marineros que tripulen la escuadra; les he prometido en nombre del Rey que no faltarán las asignaciones a sus mujeres. Pido a V. E. que se les cumpla tan sagrada obligación. Este descuido ocasionó con frecuencia graves males de que se resiente el estado y son víctimas las familias y las buenas costumbres.* Atónito el favorito, no habituado a estos secretos; absorto de que la causa pública y no el interés peculiar fuesen el blanco de aquella solicitada conferencia, y no pudiendo sacar otra petición de Escaño, salió, si no confundido, pasmado al

menos, y, a pesar del desprecio y altanería con que miraba de continuo a cuantos se le acercaban, en esta coyuntura prorrumpió en sinceras alabanzas de tan desprendida virtud y desusado patriotismo.»

El 15 de abril de 1916, todos los hombres llegaron a tierra firme, en la isla del Elefante, tras 497 días en el hielo y sobre el mar, en los tres botes salvados del *Endurance*:

«El día 19 de abril, con la tempestad todavía soplando con fuerza, los expedicionarios fueron despertados por Shackleton, que les llevaba el desayuno. *El jefe es estupendo —escribió Wordie— (17), consuela a todos y es más activo que cualquiera del campamento.*»

El autor de la elegía que me ha servido de referencia remarca que hasta poco antes de la muerte de Escaño en el año 1814, todos sus amigos fueron partícipes de sus efectos:

«Con ese valor tan reconocido y tan probado, se hermanó una dulzura inseparable que casi no tiene ejemplar. Ni en medio de los mayores peligros, ni abrumado de quehaceres, ni estrechado de urgencias, ni agujoneado de importunos, se le vio nunca alterado, colérico ni descompuesto en voces ni ademanes. Su rostro era el campo de la serenidad, sus labios el apacible lecho de la sonrisa. Pero esta dulzura de carácter estaba identificada con la entereza más firme.»

El 20 de abril de 1916, Shackleton anunció que intentaría pilotar el bote *James Caird*, de seis metros de eslora, hasta la isla de San Pedro, a unos mil trescientos kilómetros de allí:

«*Shackleton sin hacer nada no es Shackleton —escribió Macklin—. Ya lo vimos en el campamento “Paciencia”*. Además, atento siempre a los marineros, el jefe pudo calcular que no era posible otra espera larga y desmoralizadora y que, psicológicamente, resultaba mejor ofrecer a sus hombres la esperanza de la más improbable de las posibilidades.»

En 1814, en los últimos días de la vida de Escaño, tras tan larga carrera, en medio siglo de afanes, sólo una vez usó de real licencia, porque para recuperar su deteriorada salud le fue forzoso tomar ciertos baños termales, ejemplo acaso único y que debe darlo a cuantos aman de veras el servicio:

---

(17) James Wordie (escocés), geólogo.

«Su modestia, en que acaso se excedía, la facilidad encantadora de su trato, su ansia de que se instruyese la juventud, le constituía como uno de los hombres más cabales de que se puede gloriarse la especie humana.»

En 1920, cuatro años después de regresar a casa tras haber salvado la vida de todos sus hombres, Shackleton anunció de repente que anhelaba regresar a las regiones polares, le daba igual que fuesen del Polo Sur o del Polo Norte, consiguiendo en Londres el patrocinio de un viejo amigo de la escuela, John Quiller Rowett, que le ayudó y aceptó garantizar en su totalidad la mal definida empresa:

«A veces pienso que no sirvo para nada que no sea estar en regiones salvajes e inexploradas con otros hombres..., había escrito a su esposa en 1919. Se le recordaría menos por su logro, el de la expedición de 1909, que alcanzó el punto más lejano al sur, que por lo que era capaz de sacar de la personalidad de los demás.»

## Reflexión final

No quiero finalizar este artículo sin plasmar la que considero una reflexión necesaria. Quienes estamos difundiendo el modelo de liderazgo de la Armada no estamos equivocados cuando exponemos, tal como expresa el concepto de liderazgo de la Armada, que aunque a lo largo de la historia han existido excepciones, como las presentadas en este artículo, el estilo de mando que siempre ha imperado en la mayoría de las instituciones y organizaciones «*era autoritario y distante, estaba basado en el poder jerárquico y era reforzado por el temor al castigo*». Y todo ello, a pesar de que el Derecho Romano ya había dejado establecida la clara diferencia entre la *potestas* y la *auctoritas* (18). De modo genérico, se puede decir que el concepto de liderazgo que en la actualidad se está pretendiendo extender por todas las organizaciones e instituciones, por supuesto también en la Armada, emana de la *auctoritas* romana, por lo que es necesario que todos tengamos en cuenta, como también expone nuestro modelo de liderazgo, que «la condición ideal se alcanza cuando la autoridad legal se refuerza con el liderazgo personal, dando así pleno sentido al ejercicio del mando». Además, tal como estoy tratando de hacer desde el año 2007, en que ya en la última parte de mi vida profesional empecé a escri-

---

(18) La *potestas* es ostentada por la persona que tiene capacidad legal para hacer cumplir su decisión, mientras que la *auctoritas* es ostentada por la persona que tiene capacidad moral para emitir una opinión cualificada sobre su decisión, que tiene un valor de índole moral muy fuerte.

bir artículos en esta REVISTA, lo que ahora también pretendo es aprovechar esta magnífica tribuna para seguir transmitiendo conocimientos y experiencias sobre temas relacionados con las personas y los recursos humanos. Y en esta ocasión, lo que intento es complementar un objetivo con el que el ALPER se ha comprometido en su Plan de Administración del Recurso de Personal para el año 2010, que no es otro que el de «elaborar un documento con comportamientos y actitudes de liderazgo que deben llevar a la práctica los miembros de la Armada, para su difusión por la Intranet». Probablemente ese documento ya esté «colgado» en la Intranet de la Armada cuando este artículo vea la luz.

Pero, por supuesto, no estamos obligados a poner en práctica comportamientos y actitudes como los presentados en este artículo. Nos debe bastar con saber que ha habido hombres de mar que han sabido hacerlo, a veces en situaciones extremas, y que, por tanto, también los miembros de la Armada podemos ser capaces de demostrar comportamientos y actitudes similares.

En cualquier caso, ¿no es una obligación moral llevarlos a la práctica en los tiempos que corren?



#### BIBLIOGRAFÍA

DE VARGAS Y PONZE, Joseph (19): *Antonio de Escaño: elogio histórico de D. Antonio de Escaño*, editado por don Julio F. Guillén (20).

ALEXANDER, Caroline (21): *Atrapados en el hielo: la legendaria expedición a la Antártida de Shackleton*.

*Concepto de liderazgo de la Armada*, establecido por el AJEMA el 11 de junio de 2008.

*Plan de Administración del Recurso de Personal*, del ALPER, para el año 2010.

---

(19) Capitán de fragata, director en 1814 de la Real Academia de la Historia.

(20) Contralmirante, secretario permanente de la propia Real Academia de la Historia.

(21) Colaboradora de las prestigiosas publicaciones *The New Yorker*, *Granta*, *Condé Nast Traveler*, *Smithsonian*, *Outside* y *National Geographic*. Asimismo, ha sido la comisaria de la exposición «*Endurance: la legendaria expedición de Shackleton*», realizada en el American Museum of Natural History, en 1999.