Robert Roche Olivar *(comp.)*

Prosocialidad nuevos desafíos

Métodos y pautas para la optimización creativa del entorno

Ciudad Nueva

Cap.7. Liderazgo prosocial: hacia un liderazgo participativo y eficiente.

Mayka Cirera

¿Qué es el liderazgo prosocial?

Existen casi tantas definiciones del liderazgo como autores escribiendo sobre ello. El mensaje implícito que acompaña a cualquier teoría es que los líderes necesitan producir resultados, sin embargo se ha estudiado o escrito mucho menos acerca de las aspiraciones del líder y el valor social que tengan sus metas y sus motivaciones.

Si tomamos como criterio los resultados, ¿a qué tipo de resultado nos referimos? ¿En el análisis de ese resultado quién importa más, quién o quienes deben resultar beneficiados? ¿Deben favorecer al grupo del líder, a todas las personas implicadas, o a sistemas más amplios, por ejemplo a toda la comunidad, o al macrosistema que denominamos nuestro planeta?

Hasta el momento, tal como nos demuestra la historia de las civilizaciones, la humanidad ha necesitado de líderes de la más diversa índole para ir avanzando en su evolución como especie. Algunas de las teorías del liderazgo se han focalizado en cómo son los líderes: teorías referentes a las características (Stodgill, 1974); otras en qué dicen: teoría carismática (Bryman, 1986); qué hacen: estilos de liderazgo (Davis, 1999); y cuándo o en qué contexto actúan: teorías situacionales (Fiedler, 1985). Sin embargo, a lo largo del desarrollo y estudio de la cultura del liderazgo, también podemos encontrar modelos que podrían ser utilizados para explicar o incluso promover el lado oscuro o perverso del liderazgo a pesar de que no fuera ésta su intención inicial.

Peter Lorenzi, quien lleva muchos años investigando el objetivo final de todo liderazgo, ha definido liderazgo prosocial como una "influencia positiva y efectiva, con metas constructivas que sirven al bien común" (Lorenzi, 2004a, p. 283). Las intenciones, la visión y los objetivos del líder son positivos ("pro"), crean o añaden valor; sus acciones atienden a las necesidades de un grupo más amplio ("social") en vez de atender a los intereses personales o de un grupo más limitado. Por tanto, el liderazgo prosocial cambia y traslada el foco de evaluación del líder a aquellos a quien sirve.

Lo "Social" en el constructo de líder prosocial significa que los resultados proveen una utilidad colectiva más allá de los intereses o satisfacciones persona-

www.libros.ciudadnueva.com.ar

les. Es posible que un menor interés personal coincida con un amplio objetivo social, y esta situación proverbial donde todos salen ganando (*win-win*) debería ser común y no una excepción. El liderazgo prosocial no siempre significa necesariamente un sacrificio personal, sino que hace que las ambiciones o expectativas personales del líder estén subordinadas a un bien mayor. (Lorenzi, 1998)

El liderazgo implica cambio y responsabilidad con el consiguiente riesgo; un buen líder debe anteponer los intereses de sus seguidores por encima de sus propios intereses. Un buen líder debería ser por naturaleza prosocial y sus objetivos deberían estar al servicio de una optimización cívica basada en una estima decidida hacia toda expresión de vida.

La historia nos muestra abundantes ejemplos de líderes bastante efectivos los cuales llevaron a sus países y a su gente a actuar de manera destructiva. Hitler, Stalin, Hussein son algunos ejemplos de líderes que mostraron muchas de las características de un líder efectivo, pero no correspondiendo a los objetivos de un líder prosocial, a pesar de que clamaran estar promoviendo o buscando el bien común.

Observando la situación actual de nuestro planeta y la calidad de vida de sus habitantes a nivel global, podríamos pensar que lo que a veces podemos ver como un liderazgo normal y tolerable, sea realmente conflictivo según la perspectiva la Madre Tierra, o la "Pachamama" como la llaman las culturas andinas.

Un ejemplo de ello es que sabemos que la Tierra es rica en recursos, pero que la mayoría de sus riquezas están controladas por una pequeña parte de la población mundial; por tanto, asumiendo la complejidad del tema y sin desconocer muchas otras variables, puede decirse que existe pobreza porque continua siendo escasa o insuficiente la cooperación entre todos los líderes mundiales. El funcionamiento del mundo está profundamente ligado a la manera cómo las personas y las diferentes organizaciones interaccionan y cooperan o no entre sí. ¿Cuál es o debería ser nuestro compromiso frente a los agentes y problemas que oprimen al mundo? Cada uno de nosotros tenemos capacidades y potencial para actuar como *líder prosocial* pero son nuestros pensamientos, nuestras actitudes y nuestras acciones concretas en el día a día las que determinan finalmente el uso que hagamos de este potencial que todos tenemos por el hecho de ser humanos e interaccionar con el mundo.

Niveles de "verdad" en el estudio del liderazgo

¿De quién depende o mediante qué acciones se produce el acontecimiento del cambio? Teniendo en cuenta todas las disciplinas que se dedican a intentar responder esta pregunta, parece imposible abarcar todos los campos relevantes para una explicación más completa, pero hay algo tan simple como cierto: la consciencia tiene un papel fundamental, que se transmite aparentemente de manera misteriosa a través de nuestra influencia sobre una realidad que observamos, pensamos y vivimos.

A menudo perdemos la esperanza al pensar que las cosas son más concretas, monótonas, invariables de lo que en realidad son, pues pensar que la realidad es así es creer que somos insignificantes y que no podemos cambiarla. En cambio, al pensar que la realidad es nuestra oportunidad, de la posibilidad de la propia consciencia puede surgir la pregunta de cómo cambiarla y la responsabilidad de intentar mejorarla.

Podríamos afirmar a la vez que somos parte de una o varias culturas, que tenemos un cuerpo físico, unas manos, miles de células y millones de átomos que componen la materia. Todo es verdad, pero lo que pasa es que la verdad tiene distintos niveles. Cada una de estas afirmaciones comprende a mundos diferentes entre sí: con su lenguaje, sus matemáticas y sus leyes. Y a pesar de ser completamente diferentes, se complementan y se necesitan. El nivel de verdad más profundo descubierto por la filosofía, la medicina, la biología y/o la psicología, es que "la verdad" fundamental la constituye esa corriente de amor que fluye entre todos los sistemas y niveles.

Varios movimientos de liderazgo han provocado errores porque partían de premisas erróneas. Cada era, cada generación tiene unos supuestos inherentes (Ej. la tierra es plana, el sol se mueve alrededor de la tierra, etc.) han existido y existen cientos de premisas ocultas, que en la mayoría de los casos se ha demostrado que son falsas, o insuficientes, o incompletas. Por lo tanto, basándonos en la historia científica de la humanidad, podría ser que la realidad no sea como la observamos y que estemos atrapados, sin saberlo o ser conscientes, bajo el dominio de falsos valores que nos alejan de una unidad del cosmos posible y, sobre todo, consciente.

Nosotros mismos establecemos qué es correcto y qué no lo es, pero esto es una forma superficial de juzgar las cosas. Sabemos que debemos mejorar, pero ¿de qué manera? Clasificar la realidad en positivo o negativo es una definición o descripción muy pobre que intenta clasificar nuestro entorno y planificar un camino vital al que seguir. A menudo con resultados deplorables, porque lo que es bueno y lo malo puede cambiar dependiendo desde el punto de vista dónde se mire. ¿Significa esto que estamos fuera de toda falta? No, solo que tenemos

que mejorar la expresión y comprensión de las cosas a las que nos enfrentamos, conscientes de que cada dificultad que hallemos es una nueva oportunidad para evolucionar y aprender. Según la logoterapia, no estamos aquí para preguntarle a la vida sino para darle respuestas.

Si una persona se comporta de manera antisocial todos los días, va programando su red neuronal de tal manera que se acaba acostumbrando, y todavía más, disminuyendo cada vez más las posibilidades de cambio o evolución. Cuando se empieza a interrumpir este ciclo vicioso, a cambiarlo y observar los efectos, se activa una consciencia que no se conforma sólo a reaccionar al entorno de forma automática, sino asumiendo la propia **responsabilidad prosocial**.

Identificación de un líder como prosocial

En este momento de la historia podríamos preguntarnos: ¿Qué estilo de liderazgo es el más apropiado en el momento presente de nuestra sociedad? ¿Qué reglas, en las relaciones interpersonales, parecen las más eficaces y satisfactorias, según la psicología, para ese liderazgo? ¿Cómo puede influir el estilo de liderazgo en cualquier grupo de personas?

El hecho de plantearse estas preguntas, crea nuevas maneras de plantearse el mundo, es un brote de aire fresco que hace la vida un poco más optimista, pues quizás el misterio de la vida resida simplemente en plantearse una y otra vez las grandes preguntas de la humanidad ¿Qué es la realidad que me envuelve? ¿Puedo y/o debo influir en su cambio?

Las tres evidencias que identifican a un líder como prosocial son: 1) la adopción, articulación y persecución de objetivos específicos y positivos que describan y mejoren el futuro para todos aquellos que participan en ese grupo; 2) los objetivos del líder son absolutamente valiosos para un gran colectivo social y no solo para un pequeño grupo de interés o para el propio líder; 3) un líder prosocial es también un buen gestor, por lo que debe decidir e implementar eficazmente (Lorenzi, 2004b)

El liderazgo prosocial se expande más allá de lo que hasta ahora se ha venido estudiando como modelos de características del líder, de sus posibles estilos y comportamientos y por tanto es la prosocialidad la que da sentido y significado a su visión y aspiraciones. Mucho más importante: el liderazgo prosocial cambia el foco de medición de la efectividad del liderazgo desde los elementos físicos, psíquicos o comportamentales implicados, a los resultados experimentados por sus seguidores.

¿Cómo se reconoce o se mide el liderazgo prosocial?

El reconocimiento más importante de un líder prosocial está basado en los juicios colectivos de las personas de su grupo sobre la profundidad del impacto positivo y su amplitud para servir al bien común. Por tanto, se requiere de un juicio y medida colectiva o una estimación de esta evaluación conjunta, pues una simple medida unilateral del liderazgo se hace imposible y no pertinente desde la prosocialidad. Según Lorenzi (2004b) los elementos a tener especialmente en cuenta son:

• Un líder prosocial trabaja para identificar y articular objetivos comunes clave.

• El liderazgo hace que las personas se comprometan y se ocupa de empoderarlas, por lo que se requiere conocer y entender sus objetivos así como sus talentos. Conocer qué pueden hacer las personas y qué quieren es lo que ayuda a crear una visión efectiva y colectiva. A partir de la visión, los objetivos específicos deben ser remarcados, evidenciados y acompañados y a veces dirigidos por los líderes, y no simplemente esperados.

• Los líderes prosociales comunican los elementos positivos de estos objetivos y crean la situación para conseguirlos, así como analizan y comparten el coste que puedan tener. El líder prosocial ha de reconocer y explicar el valor y el coste en la consecución de los objetivos, prestando también atención a aquellas personas que puedan sufrir durante este proceso.

• El líder prosocial muestra un compromiso en el desempeño necesario para alcanzar los objetivos. Por este motivo el liderazgo debe ir acompañado de una buena gestión. La resiliencia, el modelado, el carisma y *el coaching* ayudan a la persecución de los objetivos.

• Los líderes prosociales aceptan la responsabilidad de sus acciones, así como la de los resultados conseguidos. Los líderes prosociales son buenos gestores. Un liderazgo visionario o carismático sin habilidades para implementar los objetivos puede llegar a ser contraproducente. Un buen líder se convierte en buen jefe siendo consciente y disciplinado.

Investigando sobre un modelo de liderazgo prosocial.

En nuestro laboratorio LIPA estamos trabajando hacia una propuesta que integre estas primeras características que empiezan a aparecer en la bibliografía acerca del liderazgo cualificado como “prosocial” junto a nuestra propia experiencia y casuística.

Tratamos de responder a las preguntas: ¿Qué buscamos o necesitamos en un líder? Según el paradigma de la prosocialidad, un líder, con su conducta debe estimular amor prosocial y conducir hacia la cohesión y la unidad. Estos conceptos abstractos deben todavía ser definidos, caracterizados, explicitados operativamente según los ámbitos a los que se refiera. Las primeras conclusiones de nuestro trabajo de investigación nos llevan a identificar siete dimensiones en el perfil del líder que actúa prosocialmente. Éstas serían:

1. Valores asumidos y centrados en la Dignidad de todo ser humano y de la vida en general, y en la estima a todos y cada uno, y a la vida.
2. Metas a favor del bien común
3. Motivación positiva hacia esos valores y esas metas.
4. Comunicación de calidad prosocial (CCP) (ver cap.4)
5. Responsabilidad prosocial respecto a las propias acciones (no actuar sin medir las consecuencias que tendrá su gestión en la organización, en las personas y en el contexto) y compartir voluntariamente la responsabilidad de las acciones de sus colaboradores.
6. Competencias para la gestión de sistemas humanos y resiliencia frente a los obstáculos
7. Equilibrio entre el poder de decidir y el servicio ejercido con estima prosocial

Los centros educativos como posibles ámbitos para el ejercicio de liderazgo en la optimización prosocial

Tratamos ahora de aplicar estas dimensiones a la emergencia de un líder prosocial en un centro educativo.

¿Quiénes son los líderes o agentes motores de la aplicación prosocial en la escuela? ¿Qué motivos pueden animarlos? ¿Puede comenzar un solo docente en su aula?

En nuestra experiencia LIPA de estos años hemos afrontado preguntas como éstas, con respuestas lógicamente adaptadas a cada contexto pero aproximadamente en sintonía con los siguientes puntos.

1. Valores asumidos y reactivados para liderar la idea, y reencuentro de una motivación.

Presentamos dos perfiles diferentes de aproximación a un programa prosocial, que pueden ser representativos de otros varios matices muy diversos.

Un educador puede haber leído un libro, escuchado una conferencia de presentación, realizado un curso de especialización que lo pone al tanto de que existen métodos sistemáticos, compatibles con el ritmo de la escuela, para educar en un sentido muy acorde con ciertas motivaciones personales de carácter ideal. Así experimenta la satisfacción de conocer una vía que quizás va a poder colmar cierta exigencia todavía no satisfecha. Por otra parte experimenta una reactivación de esa significación motivante al encontrase con personas y grupos que también sienten ese proceso y con quien quizás va a poder compartir ese construir juntos.

Otro educador, en cambio, puede quedar sorprendido por una manera positiva de afrontar la incipiente violencia de su entorno e incluso de su clase, su alumnado, intuyendo que quizás esta filosofía prosocial podría hacer más fácil y cómoda la gestión y el liderazgo de su alumnado.

Aunque las dos motivaciones antes citadas difieren inicialmente, pueden, sin embargo, irse acercando progresivamente. Lo importante es que se produzca en estos líderes una gran sensibilización cognitiva que genere convicción e identificación vital con estos valores prosociales, pues en ello radica un porcentaje de contribución al éxito del programa.

2. Metas a favor del bien común.

Los objetivos de la aplicación del programa deben estar orientados al bien específico de los alumnos atendiendo también, es decir sin perder de vista, el bien común, lo social, la sostenibilidad, el marco ecológico, la sociedad, los demás países.

3. Motivación positiva hacia esos valores y esas metas:

Es claro que cuanto más profundamente el Programa conecte con motivaciones de cada educador hasta el punto de que él esté dispuesto a implicarse personalmente en la "aventura" de cambio y crecimiento personal, mejor será y más probabilidades de éxito, aparte de que el avance de proyecto promoverá fibras de gran significado en su vida, proporcionando satisfacciones muy auténticas. Todo ello le facilitará su perseverancia en el programa. Y como líder podrá transmitir esa auténtica motivación a todo su grupo participante.

Es lógico que el rol profesional del educador podrá influir en las posibilidades del inicio de un programa prosocial. Un director/a de escuela o un jefe

de estudios, quizás tendrá más posibilidades de presentar y ser atendido en el cuerpo docente ante el inicio de la propuesta.

Pero esto no quita la importancia de lo dicho respecto de la motivación: sólo en la medida que cada persona esté dispuesta a implicarse no sólo como rol profesional sino como persona, la potencia de la propuesta tendrá credibilidad.

Un docente podría liderar el programa, centrando su labor en su clase y en las relaciones con sus colegas, a condición de que previamente, lo ponga en conocimiento y sea autorizado por el Director/a o cuerpo docente, según sea el caso.

La estructura de los programas prosociales puede ofrecer muchas posibilidades para que cada persona encuentre medios para liderar una parte sustancial del Programa en su clase, en su familia, en su vecindario, etc.

4. Comunicación de calidad prosocial (CCP)

La actualización de valores, metas prosociales se concreta y lleva a cabo mediante una comunicación de calidad en todas y cada unas de las relaciones interpersonales que mantenga el líder, en esta caso, por ejemplo con sus colegas, con la dirección del centro, con sus alumnos. En este volumen ya se trata con detalle las vías e instrumentos para ello, incluso aplicado al ámbito educativo

5. Responsabilidad prosocial de las propias acciones y compartir la de sus colaboradores

Desde luego se da un paso fundamental cuando los agentes o líderes iniciales son dos, sea porque conocieron y sintonizaron juntos acerca de la experiencia o porque el agente inicial encuentra una receptividad especial en algún colega a quien se lo ha contado. Es entonces cuando se da ya un salto de calidad en las posibilidades de la aplicación. Démonos cuenta de que se ha pasado a un nivel de "célula prosocial" en donde la implicación personal para el enriquecimiento de sus relaciones interpersonales, para la calidad de su comunicación, para el establecimiento de un "pacto prosocial" va a hacer posible la reciprocidad y con ello el advenimiento de un posible primer modelo guía y colectivo respecto a alumnos y colegas.

Y desde luego va a reforzar la seguridad de ambos en su actuación, con posibilidades de analizar los modos, de observar los progresos, de padecer las deficiencias y las incomprensiones, por ejemplo, de otros colegas, etc.

La optimización de la prosocialidad es expansiva y multiplicadora por definición, y para ello no escatima esfuerzos en integrar, incluir y si es necesario atribuir semejanza y proximidad, siempre que sea posible, a la labor de todos.

6. Competencias para la gestión de sistemas humanos y resiliencia frente a los obstáculos

Ciertamente para actuar como líder hay que disponer de capacidades pero, sobre todo, creatividad, iniciativa y asertividad para llevar adelante las ideas, los métodos. Pero hay que desechar la idea subjetiva de que no se disponen de esas competencias. Siempre se pueden aprender y entrenar pero para ello hay que ejercerlas, practicarlas. En este sentido estamos desafiando, en cierto modo, concepciones tradicionales de liderazgo que concentran todo posicionamiento en las características carismáticas o atributos personales del líder. Es cierto que si estas características se dan, podrían facilitar el ejercicio del liderazgo pero siempre que se ponga al servicio sincero y auténtico de la prosocialidad, como hemos argumentado más arriba. De no ser así, estamos privilegiando las relaciones de poder. Es preferible contar con líderes con menos atributos de liderazgo tradicional basado en el poder, pero con mayores posibilidades de ejercer esa presencia positiva que permite la conciliación del grupo, la armonía, la valoración positiva de cada uno.

Las convicciones y la motivación de la que hemos hablado, actuarán manteniendo la resiliencia frente a los obstáculos que se presentan.

7. Equilibrio entre el poder de decidir y el servicio ejercido con estima prosocial

El líder en muchos momentos deberá tomar decisiones. Lo estará demandando la situación. Se lo estarán pidiendo sus colaboradores. Si su trayectoria habitual es el servicio, éstos verán y apreciarán la necesidad de decidir como algo siempre impregnado de intencionalidad hacia el bien común. Las consecuencias de esas decisiones pueden confirmar lo acertado o no de las mismas. El líder, sin embargo, sabrá aceptar su responsabilidad o la compartirá con sus colaboradores.

Caso real de liderazgo prosocial en situaciones extremas

Como conclusión y a modo de ilustración ejemplar, se presenta, a continuación, un caso histórico que ha sido documentado pública y recientemente y que ofrece aspectos tratados en este capítulo.

Por sus características de "viaje" puede ilustrar simbólicamente el viaje de la vida y, quizás, cualquier situación vital que se nos presenta en nuestros proyectos personales, familiares o profesionales.

Se trata de la historia del explorador Ernest Shacklenton, quien lideró junto a su tripulación y su barco "Endurance" (nombre que podríamos traducir por Resistencia), un caso histórico conmovedor y radical de liderazgo prosocial.

Este aventurero irlandés, como tantos otros hombres intrépidos de la época, invirtió todos sus recursos, y estaba dispuesto a arriesgar su vida, para llegar por primera vez a algún lugar de la Antártida inexplorado.

Shacklenton seleccionó a 27 hombres entre los más de 5000 profesionales multidisciplinares que respondieron a su anuncio, donde avisaba "(…) No os prometo regresar con vida, pero si volvemos os prometo la gloria".

La expedición Endurance partió el 8 de agosto de 1914 con el objetivo de atravesar la Antártida desde el Mar de Weddell hasta el Mar de Ross circuito inexplorado, pero las circunstancias del viaje pronto reemplazaron aquella meta inicial por una mucho más simple pero más importante: mantenerse con vida.

Cuando llevaban 6 meses de viaje, a tan sólo 160 Km. de su destino, encontraron "témpanos flotantes" que les obligaron a detenerse; en pocas horas el mar se heló por completo y el barco quedó atrapado por el hielo.

Shackelton sabía, porque así lo había contrastado con otros líderes que había conocido, que su peor enemigo no era el hielo, sino la desmotivación de sus hombres. Por este motivo, "The boss" –tal como lo llamaban- insistía en controlar la moral de sus hombres estableciendo una rutina estricta. Utilizando el futbol, veladas teatrales, conciertos semanales, torneos de corte de pelo, la caza para alimentarse y tareas varias; Shackelton mantenía al grupo distraído, motivado y cohesionado. Les hacía trabajar a todos por igual independientemente de cuáles fueran sus cualificaciones profesionales, de este modo –estimulando la creatividad de cada uno de ellos- les comunicaba y les hacía sentir que todos eran Uno, favoreciendo la solidaridad y la generosidad entre todos ellos.

Durante los 10 meses siguientes los 28 hombres, quedaron estancados en el hielo dentro del Endurance, hasta que el barco se empezó a quebrar y hundir lentamente. Cuentan las crónicas que en aquel momento el líder dijo calmadamente: "Hemos perdido el barco así que nos iremos a casa".

Su única misión ahora era la seguridad de sus hombres, lo que a su vez se convirtió en su fuerza motriz.

Entonces cada uno seleccionó lo realmente imprescindible y empezaron a andar empujando 3 botes salvavidas cargados de provisiones, por encima del gran bloque de hielo flotante en el que se encontraban.

Evidentemente, hubo un día donde uno de los hombres se reveló, diciendo que al abandonar el barco ya no tenía por qué seguir las órdenes del capitán. El líder para confirmar su rol, sofocar la rebelión y disipar dudas, respondió diciendo que a pesar de que no hubiera barco les pagaría a cada uno su sueldo hasta llegar a casa. Una vez más, confirmaba su capacidad para atraer lealtad, incluso con el criterio opuesto de sus hombres.

Cuando el hielo sobre el que caminaban se volvió tan fino que empezó a desaparecer de repente, subieron a las barcas en busca de una isla, iniciando un nuevo viaje que nadie sabía cuánto duraría y soportando las más extremas condiciones climáticas.

Pasaron las próximas semanas remando sin cesar, sobreviviendo con una galleta al día. En estas condiciones, el líder se preocupaba de cuidar a todos y que cuidaran los unos a los otros.

Semanas más tarde llegaron a la Isla Elefante, pero a pesar de que estaban en tierra firme seguían fuera de cualquier ruta de los balleneros o cazadores de focas que navegaban por la Antártida.

Entonces, días después, Shackleton decidió que debía embarcarse de nuevo en busca de un rescate, y de los tres botes construyeron entre todos uno mucho más resistente.

Sería entonces la primera vez que el grupo se dividiría: 22 hombres se quedaron en tierra esperando, y Shackleton y 5 hombres más partieron rumbo a la isla de Georgia South. Al llegar, desembarcaron al otro lado de la isla, y tuvieron que cruzar andando y escalando las montañas hasta llegar al otro lado de la isla dónde se encontraban los puertos. Nadie lo había intentado antes, y ellos lo consiguieron sin apenas descansar o comer, pues sabían que las vidas de sus compañeros estaban en sus manos.

Una vez pudieron pedir ayuda, pasaron 4 meses más hasta que no fue posible acercarse en barco a la Isla Elefante. Shackleton intentó tres veces ir a rescatar a sus hombres, teniendo que retroceder por culpa de las condiciones climáticas. Finalmente, gracias a la ayuda de un barco chileno, al cuarto intento pudo llegar a la Isla donde le esperaban sus hombres y para su satisfacción seguían los 22 con vida. Tal como les había prometido, les llevó de regreso a casa con el mismo espíritu y la misma responsabilidad con la que una madre o un padre lucharía por mantener la vida de sus propios hijos. En Europa fueron recibidos como héroes, a pesar de que durante esos años había estallado la 1ª Guerra Mundial y en aquel momento se valoraba más a los héroes muertos en una batalla que a los que habían conseguido sobrevivir.

(Es relativamente fácil encontrar las fotografías en la red virtual tomadas por Frank Hurley, el fotógrafo del grupo)

De todos modos, y aunque esta experiencia pueda parecer demasiado extrema, difícil de replicar y alejada en el tiempo todavía hoy, Shackleton puede constituir un ejemplo de cómo liderando prosocialmente se puede superar cualquier adversidad, pues en una circunstancia donde muchos otros hubiesen caído en la desesperación, en la apatía o la locura, este líder consiguió unir a sus hombres, combatiendo con iniciativa y creatividad contra un destino fatal sin bajar la guardia durante 22 largos meses, en medio de un temporal tan terrible como inesperado, con materiales y herramientas rudimentarios y logrando finalmente una meta superior a la que se había propuesto él mismo al inicio de la expedición.