

# Aprender y pensar sobre liderazgo\*

DR. THOMAS E. CRONIN, PHD

## Introducción

El Liderazgo es uno de los temas más ampliamente comentados y al mismo tiempo es uno de los más elusivos y enigmáticos. Los estadounidenses a menudo desean un liderazgo extraordinario para sus comunidades, compañías, fuerzas militares, sindicatos, universidades, equipos deportivos y para la nación. No obstante, tenemos casi una ambivalencia amor-odio sobre las personas que ejercen el poder. Nos disgustan en especial todas las personas que tratan de darnos órdenes. Sí, admiramos a Washington y Churchill, pero Hitler y Al Capone también eran líderes —y eso apunta a un problema fundamental. El liderazgo se puede ejercer al servicio de fines nobles, liberadores y enriquecedores, pero también puede servir para manipular, engañar y reprimir.

“Uno de los deseos más universales de nuestro tiempo” escribe James MacGregor Burns, “es un hambre de liderazgo apremiante y creador” No obstante, ¿qué es exactamente un liderazgo creador? En un chiste del Wall Street Journal había dos hombres hablando sobre liderazgo. Al final, uno se dirigió al otro de forma irritada y dijo: “Sí, necesitamos liderazgo, pero también necesitamos que alguien nos diga qué hacer”. Es decir, la mayor parte del tiempo el liderazgo para la mayoría de las personas es algo bastante nebuloso, distante e incluso una abstracción confusa. De ahí que, pensar o definir el liderazgo es una clase de reto de liderazgo intelectual en sí mismo.

A continuación mencionamos algunas ideas sobre liderazgo y educación para el liderazgo. Estos pensamientos e ideas son muy personales y apenas científicos. Como sugeriré abajo, casi todo sobre lo que se puede decir sobre liderazgo puede contradecirse con contraejemplos. Además, todo el tema está lleno de paradojas. Mis ideas de aquí son producto de mis estudios de liderazgo político y de mi propia participación en política desde un nivel municipal hasta el nivel de personal de la Casa Blanca. Algunas de mis ideas vienen de aconsejar a universidades y fundaciones y del Foro de Liderazgo de EUA con sede en Houston sobre cómo estimular el desarrollo del liderazgo. Por último, mis ideas también se han visto influidas de diversas maneras por numerosas conversaciones con cinco escritores especialmente perspicaces sobre el liderazgo—Warren Bennis, James MacGregor Burns, David Campbell, Harlan Cleveland y John W. Gardner.

## Cómo enseñar liderazgo

¿Podemos enseñar a las personas a que sean líderes? ¿Podemos enseñar liderazgo? Las personas están divididas ante estas preguntas. Mucha gente creía que los “líderes nacen y no se hacen”. Pero esa opinión es menos común hoy en día. También estábamos acostumbrados a oír hablar de “líderes naturales” pero ahora la mayoría de los líderes han aprendido su capacidad de liderazgo en vez de heredarla. Aún así, todavía hay mucho misterio sobre todo este asunto. En cualquier caso, muchas personas creen que las universidades no deben tratar el tema. Lo que sigue es un conjunto de razones por las que nuestras instituciones educativas superiores general-

---

\* Publicado anteriormente en nuestro libro de AU Press AU-24, Concept for Air Force Leadership.

mente son “tímidas acerca de la enseñanza del liderazgo”. Estas razones pueden exagerar el caso, pero son las objeciones que a menudo tienen las personas serias.

En primer lugar, muchas personas siguen creyendo que los líderes nacen y no se hacen. También creen que el liderazgo es algo casi accidental o al menos que la mayoría de los líderes emergen de circunstancias y que normalmente no las crean. En cualquier caso, se suele añadir que la mayoría de las personas, la mayoría de las veces, no son líderes ahora ni nunca lo serán.

En segundo lugar, los valores culturales estadounidenses mantienen que el liderazgo es un fenómeno elitista y por ello antiestadounidense. Platón y Maquiavelo, y otros grandes teóricos podrían instar a sus contemporáneos a que seleccionaran y adiestraran a unos pocos para funciones de liderazgo superiores. Pero esto va en contra de la mentalidad estadounidense. Nos gusta pensar que aquí cualquiera puede ser un líder superior. Por lo tanto, no se debe adiestrar de forma especial a unas pocas personas seleccionadas.

En tercer lugar, está la queja de que sería más que probable que el adiestramiento de liderazgo se preocupara de destrezas, técnicas y de los medios para conseguir que se hagan las cosas. Pero. ¿liderazgo para qué? ¿Liderazgo al servicio de qué fines? Concentrarse en medios separados de los fines hace que las personas —especialmente los intelectuales— se incomoden con facilidad. No desean adiestrar a futuros líderes como Joe McCarthy o Hitler o Idi Amin.

En cuarto lugar, el estudio del liderazgo les parece a muchos que es un tema explícitamente vocacional. Es un asunto práctico y aplicado —que se aprende mejor en trabajos de verano, trabajos de becarios o campos de juego. Se aprende en el trabajo. Se aprende a base de experiencia, de cometer errores y de aprender de ellos. Debe aprenderlo de los mentores.

En quinto lugar, el liderazgo contiene a menudo un elemento de manipulación o desviación, incluso de crueldad. Algunos consideran que es prácticamente igual que aprender acerca de la supervivencia en la jungla o adquirir “el instinto asesino”. No es un asunto suficientemente “limpio” para que muchas personas lo adopten. Además, “líderes” como Stalin y Hitler dieron al “liderazgo” una mala fama. Si fueron líderes, que nos libren de sus dobles o imitadores.

En sexto lugar, el liderazgo en el sentido más robusto del término es un tema tan ecuménico e intelectualmente tan abarcador que no solo asusta a los tímidos sino también a las personas más educadas. Enseñar liderazgo es un acto de arrogancia. Es decir, es sugerir que se entiende mucho más que incluso lo que pueda entender una persona bien instruida —historia, ética, filosofía, los clásicos, política, biografía, sicología, administración, sociología, ley, etc. . . . y que esté bien sumergida en el “mundo real”.

En séptimo lugar, las universidades cada vez están más organizadas en divisiones y departamentos muy especializados dedicados todos ellos a adiestrar a especialistas. Mientras que la misión de la universidad es educar a la “persona educada” y los futuros líderes de la sociedad, de hecho el sistema de incentivos está dedicado a adiestrar a especialistas. La sociedad recompensa hoy al experto o al superespecialista —los procesadores de datos, los pilotos, el experto financiero, el cardiólogo, los jugadores especializados, y así sucesivamente. No obstante, los líderes tienen que aprender a ser generalistas y normalmente les tiene que ir bien después de graduarse de nuestras universidades, escuelas de posgraduados y escuelas profesionales.

En octavo lugar, el liderazgo les parece a muchas personas (y con cierta justificación) que es algo elusivo, nebuloso y casi misterioso. Ahora sí se ve, ahora no se ve. Gran parte del liderazgo es intangible, no es posible definir todas las partes. Una persona puede ser un líder extraordinario aquí, pero fallar allí. Se ha demostrado que la teoría de los rasgos es completamente falsa. De hecho, el liderazgo depende en gran medida de la situación y del contexto. Se desarrolla una relación especial entre líderes y subordinados, y normalmente es específica del contexto. Los subordinados a menudo hacen más para determinar el liderazgo que tendrán que lo que pueda hacer cualquier líder. Así pues, por qué no enseñar a la gente a ser esencialmente brillante y bien leída y dejar que las cosas sigan su curso natural.

En noveno lugar, prácticamente cualquier cosa que se pueda decir sobre liderazgo puede negarse o demostrarse que es falso. Los estudios de liderazgo, en la medida en que existen, no son científicos. Existen numerosas paradojas y contradicciones en cada escrito sobre liderazgo. Así pues, anhelamos liderazgo, pero anhelamos igualmente ser libres y que nos dejen tranquilos. Admiramos los riesgos, el liderazgo empresarial pero criticamos completamente los riesgos excesivos y los calificamos como terquedad o simplemente estupidez. Queremos líderes que tengan mucha confianza en sí mismos y que quizás sean incurablemente optimistas —no obstante también nos disgusta el engreimiento y a menudo anhelamos al menos un poco de duda sobre uno mismo (por ejemplo, Creonte en *Antígona*). Los líderes tienen que ser casi testarudos en su impulso y dedicación, pero un exceso de lo anterior hace que una persona se vuelva rígida, impelida e inaceptable. Queremos que los líderes escuchen con atención y representen a sus constituyentes, pero en palabras de Walter Lippmann, el liderazgo efectivo consiste a veces en dar a las personas no lo que desean sino lo que aprendan a desear. ¿Cómo es que, entonces, se puede ser riguroso y preciso para enseñar liderazgo?

En décimo lugar, el mayor liderazgo se acerca a la creatividad. ¿Cómo se enseña la creatividad? Cada vez somos más conscientes del hecho de que demasiado pensamiento creativo requiere un pensamiento inconsciente, soñar e incluso fantasía. Se están haciendo algunos trabajos fascinantes sobre la intuición y lo irracional —pero apenas es un tema con el que las disciplinas tradicionales de las universidades tradicionales se sienten a gusto.

Los líderes mismos se quejan a menudo de que los incentivos de liderazgo no son tan grandes como las faltas de incentivo. Muchas personas se alejan de las responsabilidades de liderazgo diciendo que “simplemente no merece la pena”. Un estudio de 1700 líderes empresariales, gubernamentales y profesionales revelaron una serie de razones llamativas sobre esta cuestión. Vea la tabla 1.

## Relaciones

Es necesario hacer otras cuantas observaciones iniciales sobre el liderazgo. Entre las principales se encuentra el hecho de que el estudio del liderazgo necesita estar inevitablemente unido o integrado con el estudio de la subordinación. No podemos realmente estudiar a líderes aislados de los subordinados, constituyentes o miembros de grupos. El líder es con mucho un producto del grupo, y está conformado en gran medida por sus aspiraciones, valores y recursos humanos. Cuanto más aprendemos sobre liderazgo, mejor se entiende y reafirma la relación líder-subordinado. Un líder tiene que despertar sentimientos entre los subordinados. Parte de ser un líder efectivo es tener ideas excelentes, o un sentido claro de dirección, un sentido de misión. No obstante, dichas ideas o dicha visión son inútiles a menos que el futuro líder pueda comunicarlas y sean aceptadas por los subordinados. Tiene lugar continuamente una relación biunívoca o una acción recíproca. Cuando cesa, los líderes se pierden, se alejan de la realidad, se hacen dictatoriales o se convierten en cosas peores.

La cuestión de los líderes unidos a los subordinados plantea la cuestión de la capacidad de transferencia de liderazgo. ¿Puede un líder efectivo en una situación transferir esta capacidad, esta destreza, este estilo —a otro escenario? La experiencia nos indica que los resultados han sido de todo tipo. Ciertas personas han sido eficaces en diversos escenarios. Se nos vienen a la mente George Washington y Dwight Eisenhower. Jack Kemp y Bill Bradley, dos miembros bien conocidos y respetados del Congreso, fueron antes deportistas profesionales con éxito.

Muchos líderes empresariales han sido efectivos en el sector público y viceversa. Muchos líderes militares se han convertido en líderes efectivos en los negocios o en la política. Algunos en ambas cosas. No obstante, hay numerosos ejemplos de personas que no han logrado el éxito cuando han tratado de transferir sus capacidades de liderazgo de una situación a otra muy diferente. Algunas veces este fracaso se debe a que los objetivos o las necesidades del nuevo grupo

son muy diferentes a los de la organización anterior. Algunas veces es porque las necesidades de liderazgo son diferentes. Así pues, el liderazgo que necesita un oficial militar para liderar un pelotón subiendo por una montaña durante una batalla puede ser muy diferente de los requisitos de liderazgo de alguien al que se le pida cambiar actitudes y prácticas sexistas en una corporación grande o de odio racista y étnico en los distritos residenciales de bajos ingresos de una ciudad. El liderazgo requerido de un candidato para ocupar un cargo público a menudo es muy diferente del requerido por el coordinador de una campaña. El liderazgo requerido para fundar una compañía puede ser muy diferente al requerido en la segunda generación de la compañía.

Otro aspecto confuso sobre el liderazgo es que a menudo se habla de liderazgo y gestión como si fueran lo mismo. Aunque es cierto que un gerente efectivo es a menudo un líder y un liderazgo efectivo requiere, entre otras cosas, muchas de las destrezas de un gerente efectivo, existen diferencias. Los líderes son las personas que inculcan una visión en una organización o una sociedad. En sus mejores momentos, se preocupan de los valores y las necesidades y aspiraciones a más largo plazo de sus subordinados. Los gerentes se preocupan de hacer las cosas bien. Los líderes están más preocupados en identificar y después en concentrarse ellos mismos y hacer que sus organizaciones se concentren en lo correcto. John Quincy Adams, Herbert Hoover y Jimmy Carter fueron a menudo gerentes excelentes. Antes de llegar a la Casa Blanca, habían sido reconocidos por triunfar de forma efectiva. Como empresarios, diplomáticos, gobernadores o miembros del gabinete destacados.

**Tabla 1 Lo que dicen los líderes sobre los obstáculos de liderazgo en EUA (porcentaje)**

	Muy importante	Algo importante	No es importante
El sistema no favorece a los individuos más capaces	54	35	11
Nuestro sistema educativo no proporciona a la gente las destrezas de liderazgo	48	37	15
Los votantes estadounidenses buscan las cualidades equivocadas en los líderes	46	44	10
No se aprecia completamente a los líderes	23	49	28
A los líderes no se les remunera lo suficiente	21	48	31
Las presiones de las posiciones del liderazgo son demasiado grandes	18	51	31
Las funciones de liderazgo exigen demasiado tiempo	17	45	38
Los líderes potenciales son disuadidos por temores de falta de privacidad	16	43	41
Las responsabilidades de liderazgo arecen demasiado grandes	14	44	42
Los tiempos hacen que el liderazgo efectivo sea imposible	10	39	51

Fuente: Informe sobre los valores de EE.UU. en los años 80 de Connecticut Mutual Life (Hartford, Conn., 1981), 188.

Como líderes presidenciales, decepcionaron. Ninguno pudo repetir un segundo término. Aunque ninguno de ellos fue considerado un fracaso rotundo, no fueron capaces de proporcionar la visión necesaria para su época. No pudieron levantar el espíritu del público y hacer que la nación se dirigiera en direcciones nuevas y más deseables.

Como sugiere esta breve divagación, ser un líder no es lo mismo que tener un cargo importante. Un líder efectivo es alguien preocupado por algo más que la forma de operar de la oficina. Mientras que un buen gerente se preocupa, de forma justificada, de la eficiencia, de mantener las cosas en funcionamiento, de las rutinas y de los procedimientos de operación estándar, y de reafirmar los sistemas en curso, el líder creativo se comporta como un inventor, una persona que se arriesga y un empresario generalista —preguntando o buscando lo que es correcto, adónde nos dirigimos y detectando sutilmente nuevas direcciones, nuevas posibilidades y dando la bienvenida a los cambios. Necesitamos a todos los gerentes con talento que podamos conseguir, pero también a líderes creativos. También, irónicamente, un líder efectivo no es muy efectivo durante largo tiempo a menos que pueda disponer de gerentes para ayudarle a que las cosas funcionen bien a largo plazo.

## Características

Una de las cosas más importantes que se puede decir sobre el liderazgo es que comúnmente está muy disperso en toda una sociedad. Las necesidades de nuestro liderazgo varían enormemente. Muchos de los grandes avances se producen gracias a personas muy adelantadas a su tiempo que desean causar agitación a fin de promover cambios y sugerir nuevos métodos que son, de momento, inaceptables para la opinión de la mayoría. Muchas de las necesidades de liderazgo de una nación son satisfechas por personas que no tienen cargos importantes y que a menudo no buscan a líderes ni se comportan como ellos. Esto nos lleva a la cuestión de definir el liderazgo. Es difícil lograr un acuerdo sobre una definición, pero para estos fines, los líderes son personas que perciben lo que es necesario y adecuado, y saben cómo movilizar a personas y recursos para lograr objetivos mutuos.

Los líderes son individuos que pueden ayudar a crear opiniones y oportunidades —que pueden aclarar problemas y opciones, que pueden levantar la moral y formar coaliciones, que pueden inspirar a otros y proporcionan una visión de las posibilidades y promesas de una mejor organización, o una mejor comunidad. Los líderes tienen esas cualidades indispensables de confianza contagiosa en sí mismos, optimismo injustificado e idealismo incurable que les permite atraer y movilizar a otros para que emprendan tareas exigentes que estas personas nunca pensaban que podrían emprender. En otras palabras, los líderes facultan y ayudan a liberar a otros. Aumentan las posibilidades de libertad —tanto para las personas como para las organizaciones. Se relacionan con los subordinados de manera que muchos de ellos se convierten en líderes por derecho propio.

Como se infiere arriba, muchos de los avances significativos, tanto en los sectores público como privado de esta nación, fueron logrados por personas que vieron las complejidades ante ellos, pero también creyeron en ellos y sus fines y decidieron no abrumarse ni paralizarse con dudas. Estaban deseando inventar nuevas reglas y apostar por el futuro.

Los buenos líderes, casi siempre, han sido organizadores que tiene en cuenta todo, gente que sortea los obstáculos y sigue avanzando. Han sido generalistas. Los líderes de mañana probablemente habrán empezado como especialistas adiestrados. Nuestra sociedad recompensa particularmente al especialista. John W. Gardner lo describe bien:

Con demasiada frecuencia, durante el largo camino, los jóvenes líderes se convierten en “servidores de lo que es en vez de formadores de lo que podría ser”. Durante el largo proceso de aprender cómo funciona el sistema, son recompensados por desempeñarse dentro de la complicada estructura de las reglas

existentes. Cuando lleguen a la cima, es muy probable que sean prisioneros adiestrados de la estructura. Esto no es malo del todo; todos los sistemas vitales se reafirman a sí mismos. No obstante, ningún sistema puede seguir siendo vital durante largo tiempo a menos que algunos de sus líderes sigan siendo suficientemente independientes para ayuda a que cambie y crezca.

Solamente como generalistas creativos pueden estos futuros líderes enfrentarse a los múltiples grupos altamente organizados —subsistemas dentro de un sistema más grande— que luchan cada uno para conseguir un tratamiento especial y están provistos cada uno de su propia definición restringida del interés público, y que con frecuencia llegan al punto de paralizar cualquier acción significativa.

Sobreponerse a los temores, especialmente a los temores de rebasar los límites de su propio grupo, es una necesidad especial del líder. Las tareas de un líder, como renovador de objetivos y aspiraciones organizativas, es iluminar objetivos, ayudar a volver a percibir los recursos y los puntos fuertes propios y de su organización, hablar a las personas sobre lo que tenuemente está en sus mentes. Un líder creativo efectivo es uno que puede dar voz y forma de modo que las personas digan, “Ah, sí—eso es también lo que he venido sintiendo”.

Sin embargo, también debe observar que los líderes siempre conocen y al menos se ven parcialmente conformados por los mayores deseos y aspiraciones, y fines comunes de sus subordinados y constituyentes. Los líderes consultan y escuchan a medida que educan y tratan de renovar los objetivos de una organización. Saben cómo escuchar con gran atención. Los líderes cívicos emergen a menudo a medida que podemos ponernos de acuerdo en los objetivos. Un analista ha sugerido que no es bueno para nosotros simplemente ir en busca de líderes. Debemos volver a descubrir primero nuestros propios objetivos y valores. Si vamos a tener los líderes que necesitamos, primero tenemos que ponernos de acuerdo en las prioridades. En un sentido, si deseamos tener líderes a los que seguir, a menudo tendremos que mostrarles el camino.

Al buscar un liderazgo y en afiliaciones de organizaciones —las personas buscan significado, aptitud, afirmación y justicia. Para integrarse en una organización, un individuo tiene que ceder cierto aspecto de su exclusividad, cierta parte de su alma. Así pues, hay que pagar un precio para afiliarse y subordinarse. El líder sirve como punto fuerte y atracción en la organización —pero psicológicamente también existe un rechazo del líder— debido en parte a la dependencia del líder. John Steinbeck dijo de los presidentes de Estados Unidos que la gente cree que “son suyos y que ejercemos el derecho a destruirlos”. Los líderes efectivos deben saber cómo absorber estas hostilidades, aunque puedan estar latentes.

El líder también debe ser sensible y distinguir entre poder y autoridad. El poder es la fortaleza o fuerza bruta para ejercer control u obligar a alguien a que haga algo, mientras que la autoridad es poder que es aceptado como legítimo por los subordinados. Toda la cuestión de liderazgo plantea numerosos asuntos sobre la participación y la aceptación del poder en las relaciones superior-subordinado. ¿Cuánta participación o implicación se necesita o es deseable? ¿Cuál es el impacto de la participación en la efectividad? ¿Cuál es la mejor forma de que el líder logre una aceptación moral y social de su autoridad? Estados Unidos generalmente valora la participación en toda clase de organizaciones, especialmente en la vida cívica y política. No obstante, debemos darnos cuenta de que una parte de nosotros ansía un liderazgo carismático. Irónicamente, las figuras salvadoras y los líderes carismáticos a menudo, de hecho casi siempre, crean distancia y no fomentan la participación.

Una de las tareas más difíciles para los que miden y evalúan el liderazgo es la tarea de tratar de buscar elementos que formen el liderazgo. Una forma de considerar estos elementos es sugerir que un líder tiene diversas destrezas, también tiene o ejercita un estilo diferente y, lo que aún es más elusivo, tiene varias cualidades que pueden ser pronunciadas. Por destreza, quiero decir la capacidad de hacer algo bien. Algo que se puede aprender y mejorar, como hablar o negociar o planificar. La mayoría de los líderes necesitan tener destrezas técnicas (como escribir bien); destrezas de relaciones humanas, la capacidad de supervisar, inspirar, formar coaliciones y así

sucesivamente, y también lo que podrían llamarse destrezas conceptuales —la capacidad de jugar con ideas, consultar de forma sabia y forjar una gran estrategia. Las destrezas pueden examinarse. Las destrezas pueden enseñarse. Las destrezas componen sencillamente una parte importante de la capacidad de liderazgo. No obstante, las destrezas por sí solas no pueden garantizar el éxito del liderazgo.

El estilo de liderazgo de una persona también puede ser crítico para la efectividad. El estilo se refiere a cómo una persona se relaciona con la gente, las tareas y los retos. El estilo de una persona normalmente es una característica muy personal y distintiva de su personalidad y carácter. Un estilo puede ser democrático o autocrático, centralizado o descentralizado, que muestre empatía o indiferencia, extrovertido o introvertido, asertivo o pasivo, participativo o remoto. Esto apenas agota las diversas posibilidades —pero tiene como fin sugerir. Diferentes estilos pueden funcionar igual de bien en diferentes situaciones. No obstante, a menudo existe una adaptación apropiada entre las necesidades de una organización y de un estilo de liderazgo requerido. Se ha llevado a cabo una buena cantidad de investigación en esta área —pero, hay muchas más cosas que quedan por aprender.

El estilo de conducta de una persona se refiere a la forma propia de relacionarse con otras personas—con colegas, subordinados, rivales, jefes, consejeros, la prensa. El estilo psicológico de una persona se refiere a la forma de arreglárselas con el estrés, las tensiones, los retos del ego, los conflictos internos. Se necesita hacer un trabajo considerable en estas áreas —particularmente si nos esforzamos en aprender la mejor forma de preparar a las personas para conformar sus estilos de liderazgo a diversas situaciones y necesidades de liderazgo. Es un reto que merece la pena aceptar.

James MacGregor Burns, en su libro sobre liderazgo, nos ofrece una distinción adicional sobre la que merece la pena pensar. Al final, dice Burns, hay dos clases prevalecientes de liderazgo social y político: liderazgo transaccional y transformacional. El líder transaccional participa en un intercambio, normalmente por interés propio y con intereses a corto plazo en mente. En esencia es una situación de negociación: “Votaré por tu proyecto de ley si votas por el mío”. También, “me haces un favor y pronto te lo devolveré”. Los titulares de los cargos más pragmáticos practican un liderazgo transaccional la mayor parte del tiempo. Normalmente es una necesidad práctica. Es la forma general en que las personas hacen negocios y consiguen que se hagan sus trabajos —y permanezcan en el cargo. El líder transformador o que trasciende es la persona que, según se indicó brevemente antes, participa con los subordinados para elevar sus conciencias y actividades políticas y sociales, y al mismo tiempo convierte a muchos de esos subordinados en líderes por propio derecho. El líder transformador, concentrado en aspiraciones con un enfoque en las mayores aspiraciones y a plazo más largo, es también un maestro, un mentor y un educador —apuntando a las posibilidades y esperanzas y a los sueños a menudo apenas comprendidos de un pueblo y haciendo que emprendan la preparación y el trabajo necesarios para lograr estos objetivos.

Por supuesto, no todos pueden ser líderes, y raramente puede un líder proporcionar toda la gama de liderazgo que necesita una organización. Después de una inspección más detallada, la mayoría de las empresas y sociedades tienen toda clase de líderes y estos diversos líderes, a su vez, normalmente dependen mucho del liderazgo ejercido por otros líderes para tener éxito. Algunos líderes son excelentes para crear o inventar estructuras nuevas. Otros son líderes de grandes tareas —que ayudan a vigorizar a grupos en la resolución de problemas. Otros son líderes sociales (o afectivos) excelentes, que ayudan a elevar la moral y renovar el espíritu de una organización o un pueblo. Estos líderes a menudo son indispensables para proporcionar lo que podría llamarse el nexo de unión que mantiene a los grupos juntos.

Además, el liderazgo más duradero y común de todos es a menudo intangible y no institucional. Es el liderazgo estimulado por ideas incorporadas en movimientos sociales, políticos o artísticos, en libros, en documentos, en discursos y en la memoria de grandes vidas bien vividas. Lo

mejor del liderazgo intelectual o de ideas lo proporcionan aquellos que —a menudo no están en cargos políticos o corporativos importantes— pueden aclarar los valores y las implicaciones de dichos valores para la política. Lo que quiero decir aquí es que el liderazgo no solo está disperso y es diverso, sino que es interdependiente. Los líderes necesitan a líderes tanto como los subordinados. Esto puede resultar confuso pero forma parte del rompecabezas del liderazgo.

## Cualidades de liderazgo

En la segunda parte de este ensayo, trataré de forma más general de algunas de las cualidades que creo que son básicas para el liderazgo. Todos tienen sus propias listas de cualidades de liderazgo. No podré hablar de todas las más, pero permítame ofrecer mi lista y después describir unas cuantas de las más importantes con un poco más de detalle.

### Cualidades de liderazgo—Una lista provisional

- Conocimiento y confianza propios.
- Visión, capacidad de inculcar valores importantes y que trascienden en una empresa.
- Inteligencia, sabiduría, opinión. Aprendizaje y renovación.
- Mentalidad a escala mundial/sentido de la historia y su amplitud.
- Formación de coaliciones/arquitectura social.
- Fortalecimiento de la moral/motivación.
- Resistencia, energía, tenacidad, coraje, entusiasmo.
- Carácter, integridad/honradez intelectual.
- Toma de riesgos/iniciativa empresarial.
- Capacidad para comunicarse, persuadir/escuchar.
- Cómo entender la naturaleza del poder y de la autoridad.
- Capacidad de concentrarse para lograr objetivos y resultados.
- Sentido del humor, perspectiva, flexibilidad.

El liderazgo consiste en una espiral ascendente, una espiral de mejora propia y conocimientos propios, y en aprovechar y crear oportunidades de modo que una persona pueda hacer que pasen cosas que de otro modo no habrían ocurrido. Así como puede haber una espiral ascendente, también puede haber una espiral descendente —caracterizada por fracasos, depresión, efectos contraproducentes, duda de su propia capacidad y un fatalismo paralizante.

Si se pide apuntar a las cualidades de un liderazgo exitoso, sugeriría las siguientes:

### Los líderes son personas que saben quiénes son y adónde van

“Lo que piensa un hombre de sí mismo”, escribió Thoreau, “es lo que determina, o incluso diría lo que indica su destino”. Una de las enfermedades mentales más paralizantes es la percepción equivocada de uno mismo. Esto conduce a escoger mal y escoger mal conduce a una vida confusa. En cierto sentido, el problema de muchas personas no es lo que no saben, es que están mal informados de lo que saben o lo que saben es una mala información.

Los líderes deben ser individuos que confían en sí mismos con gran tenacidad y resistencia. El mundo lo mueven las personas entusiastas. El optimismo y las grandes motivaciones cuentan mucho. Pueden inspirar a las organizaciones. La mayoría de las personas están esperando siem-

pre a alguien que les incentive. Son personas que no han aprendido la valiosa lección de que al final usted es el responsable de sí mismo. No culpe a otros. No culpe a las circunstancias. Simplemente hágase cargo y ayude a que la empresa avance.

Estoy seguro de que muchos de ustedes se han sorprendido, como me sorprendí yo mismo, de qué tantos amigos nuestros con talento hayan alcanzado la meseta antes de lo que se esperaba. ¿Qué es lo que impide que la gente se convierta en lo mejor que pueda ser? A menudo, es una falta de estudios, una discapacidad física o una enfermedad como el alcoholismo. No obstante, muy a menudo, se debe a que las personas no pudieron obtener el control de sus vidas. Hay varias cosas que erosionan su capacidad de autorrealización o lo que Abraham Maslow llama actualización propia. Algunos de los factores clave que dañan la autoestima son los problemas familiares, una planificación financiera inadecuada y los problemas de mala salud o salud mental. Está claro, es difícil asumir las responsabilidades de la vida, y no digamos las responsabilidades del liderazgo, si las personas creen que no están en control de sus propias vidas. Esta sensación emocional de incapacidad inevitablemente hace que las personas no crean ser capaces de hacer el trabajo. También inhibe la asunción de riesgos y casi todas las cualidades relacionadas con la creatividad y el liderazgo.

Imagínese una escala que vaya de un extremo, que represente una actitud de “No controlo nada y me siento como el volante en un juego de bádmiton”—al otro extremo de la escala que represente la actitud de “Estoy a cargo”. Cualquier extremo puede ser patológico, pero cuanto más arriba, relativamente, se acerque al extremo de la escala “Estoy a cargo”, más será capaz uno de manipular los retos de un liderazgo de transformación o creativo.

Así pues, el factor individual más importante es motivar o liberar a los posibles líderes en su actitud hacia ellos mismos y sus responsabilidades ante otros.

Los líderes también tienen que entender las situaciones en las que se encuentran. Según se observa en “Alicia en el país de las maravillas”, antes de decidir adónde vamos, primero tenemos que decidir dónde estamos ahora mismo. Después de esto viene el compromiso de algo más grande y a plazo más largo que simplemente nuestros propios egos. Las personas pueden dar significado a sus vidas solamente cuando puedan tanto dar como tomar de su sociedad. No poder establecer prioridades y desarrollar fines personales significativos socava casi cualquier capacidad de liderazgo. “Cuando un hombre no sabe a qué puerto ir, ningún viento es apropiado”.

### **Establecimiento de prioridades y movilización de energías**

Hay demasiadas personas que se ven abrumadas con trivialidades, con encuentros cercanos constantes del tercer tipo. Los líderes se tienen que concentrar siempre en las mayores aspiraciones y necesidades de sus subordinados. El liderazgo separado de un fin importante que transcienda se convierte en manipulación, decepción y, en casos extremos, no es liderazgo en absoluto, sino represión y tiranía.

El líder moderno efectivo debe poder vivir en una edad de incertidumbre. Se tienen que establecer prioridades y se tienen que tomar decisiones aun cuando no se tenga toda la información—esto seguramente será incluso más cierto en el futuro que lo ha sido en el pasado. La revolución de la información ha aumentado tremendamente las oportunidades y frustraciones de los líderes. Saber lo que no se sabe se convierte en algo tan importante como saber lo que se sabe. La voluntad de experimentar y explorar posibles estrategias incluso frente a la incertidumbre puede convertirse en una característica más pronunciada del líder creativo.

La persona que establezca las prioridades creativas aprende a estimular y cuestionar sus tendencias intuitivas. Oliver Wendell Holmes Jr. dijo que “haber dudado de sus propios principios importantes es la marca de un hombre civilizado” y así sigue siendo. La capacidad de ver las cosas de forma diferente, y pedir de otros más y mejores consejos es crucial. La capacidad de admitir un error y aprender de las equivocaciones es casi vitalmente importante. Los líderes necesitan

tener una confianza en sí mismos considerable, pero también deben tener una dosis de dudas sobre sí mismos. Los líderes deben aprender a comunicar la necesidad de aconsejar y ayudar, cómo escuchar de forma creativa, cómo mostrar empatía, y entender. En *Antígona*, la imponente obra de Sófocles, el héroe trágico, el rey Creonte, escucha el consejo de su hijo pero lo rechaza de forma imprudente o quizás incluso no lo oiga. Sin embargo el consejo de Hemón, es un consejo que cualquier líder debe tener en cuenta:

No dejes que tu primera idea sea tu única idea. Piensa si no es posible que haya otra forma. Creer que tu propia sabiduría es la única sabiduría, y tus palabras las únicas palabras, la única voluntad, da a entender un espíritu superficial, un corazón vacío. No es debilidad que el hombre más sabio aprenda cuando esté equivocado, sepa cuándo ceder . . . .

Así pues, padre, detente y deja a un lado tu enojo. Creo, aun cuando mi opinión como joven no sea importante, que aunque sea bueno poseer una sabiduría infalible, como es raro encontrarla, de no poseerla lo mejor es tener la voluntad de escuchar recomendaciones sabias.

Los líderes necesitan descubrir sus propios puntos fuertes y los puntos fuertes de las personas con las que trabajan. Tienen que aprender a compartir y delegar. Tienen que poder hacer creer a la gente que son importantes, que tienen o pueden tener éxito. Las personas anhelan pensar que lo que están haciendo es algo útil, algo importante. El líder transformador o creativo sabe cómo alimentar la convicción y levantar la moral dentro de una organización.

Los buenos líderes saben cómo levantar la moral y renovar objetivos, son capaces de hacer que la gente vuelva a practicar valores tenidos en alta estima durante largo tiempo pero a veces mal entendidos. La motivación llega a veces a ser un 40 a un 50 por ciento de la empresa de liderazgo. Podrá hacer muy pocas cosas con fe y determinación, pero apenas podrá hacer nada sin ellas. Las organizaciones de todas clases necesitan volver a descubrir o renovar constantemente su fe, dirección y metas.

### **Los líderes tienen que proporcionar una imaginación empresarial audaz para sus organizaciones y comunidades**

Los líderes pueden ver cosas en un contexto diferente y nuevo. Warren Bennis sugiere que el liderazgo creativo requiere la capacidad de volver a contextualizar una situación. Willis Hannon sugiere que un líder es una persona que vuelve a percibir situaciones y retos y aporta métodos, detalles y soluciones nuevos.

Da comienzo una clase de tercer grado y el maestro dice: “Tomen lápiz y papel y hagan un dibujo de cualquier cosa que se les ocurra”. Los estudiantes empiezan a dibujar —pelotas, árboles, automóviles y así sucesivamente. El profesor pregunta a Sally, sentada en la segunda fila: “¿Qué estás dibujando?” Sally dice, “Estoy haciendo un dibujo de Dios”. El profesor dice: “Pero nadie ha visto a Dios, no sabemos cómo es”. Sally, impávida, responde: “¡Seguro que lo sabrán cuando termine!”

Este pequeño cuento es un ejemplo de la confianza, a veces irracional, en sí mismo y del factor “el fracaso es imposible” que motiva a un líder galvanizador. Los revolucionarios sociales de Estados Unidos como Susan Anthony, Martin Luther King Jr., Saul Alinsky, y numerosas otras personas tenían la visión de una sociedad mejor y más nueva y, en efecto, dijeron, “Conocerán una sociedad mejor o más justa cuando acabemos”.

Mark Twain dijo una vez, “A un hombre se le considera loco hasta que su idea tiene éxito”. Necesitamos un entorno de hospitalidad para la persona que disiente y el individuo creativo. Tenemos que evitar apagar la chispa de la individualidad que permite hacer florecer la creatividad. La mataremos con reglas, trámites, procedimientos, restricciones de operación estándar e innumerables amonestaciones del tipo “no compliques las cosas”.

La creatividad es la capacidad de volver a combinar las cosas. Ver una radio aquí y un reloj allí y juntarlos. De ahí, la radio reloj. Una mentalidad abierta es crucial. Demasiadas organizaciones están organizadas con estructuras para resolver problemas que ya no existen. Los intereses creados crecen en todas las instituciones humanas. Con demasiada frecuencia se convierten en prisioneros de sus procedimientos.

El psicólogo David Campbell indica que la historia registra una larga lista de innovaciones que proceden de fuera de la organización “experta”. (Vea también John Jewkes, *The Sources of Invention/Los orígenes de los inventos*). El automóvil no lo inventaron los expertos de transporte de esa época, los ferroviarios. El avión no lo inventaron los expertos del automóvil. Kodak no inventó la película Polaroid. IBM no inventó las calculadoras portátiles, los relojeros no inventaron los relojes digitales. Las computadoras Apple y las infusiones de hierbas son dos ejemplos más. La lista es interminable y la moraleja es vívida.

Los líderes consiguen que las organizaciones se interesen en lo que se van a convertir, no en lo que han sido. El liderazgo creativo requiere también no tener miedo a fracasar. Un aspecto esencial del liderazgo creativo es la curiosidad. La mejor forma de tener ideas inventivas es tener muchas ideas, y tener una organización que acoja ideas nuevas —sea cual sea su mérito. Como sabe cualquier científico, el arte de investigar requiere numerosos experimentos y fracasos para obtener los resultados obtenidos, o a veces el resultado inesperado que constituye el verdadero avance.

Los líderes reconocen la utilidad de soñar, de la fantasía y del pensamiento instintivo. Un defensor del pensamiento creativo escribe,

La producción de ideas dramáticamente nuevas a través de un proceso de cálculo puramente consciente raramente parece ocurrir. El pensamiento instintivo, pensamiento del que no es consciente, es una contribución principal a la producción de nuevas ideas . . .

### Los líderes necesitan tener sentido del humor y sentido de la proporción

Los líderes se toman su trabajo en serio, pero no se toman a sí mismo demasiado en serio. El humor alivia la tensión y permite a las personas relajarse y ver las cosas diferentes o con una nueva luz. Los líderes efectivos normalmente pueden contar un chiste, aceptar un chiste o relatar una buena historia. Normalmente también conocen el arte de contar parábolas. Lincoln, Franklin D. Roosevelt y John F. Kennedy se nos vienen rápidamente a la cabeza, mientras que Hoover, Nixon y Carter eran hombres sin sentido del humor. Adlai Stevenson lo dijo de esta forma, “Si no me pudiera reír, no podría vivir —especialmente en política”.

De esta misma forma, los líderes necesitan poder compartir el mérito. El liderazgo a veces consiste en hacer énfasis en la dignidad de otros y en impedir que se exagere el propio sentido de la importancia. Dwight Eisenhower tenía un eslogan que trató de imitar y que decía lo siguiente: “No se puede saber cuánto se puede lograr siempre que no sea necesario que le atribuya a uno todo el mérito”.

Así pues, los líderes necesitan tener un sentido de la proporción y un sentido de indiferencia. Deben evitar trabajar de forma excesiva y reconocer que tendrán que ser subordinados en la mayoría de las empresas de la vida y ser líderes solamente una pequeña parte del tiempo. Emerson lo expresó bien cuando trató de responder a la pregunta, “¿Qué es el éxito?”

Reír a menudo y amar mucho, ganarse el respeto de las personas inteligentes y el afecto de los niños para apreciar la belleza; encontrar lo mejor en otros; darse uno mismo; dejar el mundo mucho mejor ya sea con un niño sano, un huerto o una condición social redimida: haber jugado y reído con entusiasmo y cantado con exaltación, saber que incluso se ha facilitado una vida porque usted ha vivido —esto es haber tenido éxito.

Humor, proporción y también compasión. Una persona capaz de entender las emociones y la pasión al menos en una ocasión para expresarse a sí mismo con pasión y convicción. El entusiasmo, la esperanza, la vitalidad y la energía son cruciales para irradiar confianza.

### **Los líderes deben ser mediadores y negociadores diestros, pero también deben poder agitar y estimular un conflicto sano y deseable**

En un viejo chiste de Peanuts se ve a un decepcionado Charlie Brown saliendo de un campo de softball al concluir el partido. Se lamenta de forma irritada, “¿Cómo podemos perder cuando somos tan sinceros?” La sinceridad o la pureza de corazón no son suficientes para tener éxito en trabajos de liderazgo difíciles.

La fuerza de los líderes a menudo se basa en su tenacidad, en saber cómo tratar con facciones en competencia, saber cuándo negociar, cuándo amplificar el conflicto y cuándo alejar una organización o una comunidad de una división paralizadora y hacia una visión del bien común.

La mayoría de los ciudadanos evitan el conflicto y opinan que los conflictos de cualquier clase son dolorosos. El líder verdaderamente efectivo da la bienvenida a varias clases de conflicto y considera el conflicto como una oportunidad para un cambio o revitalización.

Agitar es a menudo un prerrequisito para lograr un avance social y económico. Los derechos de las mujeres, los derechos de los negros, la protección del consumidor, los movimientos de reforma impositiva e incluso nuestras campañas electorales son ocasiones de división y conflicto. Son una realidad que el líder tiene que aprender a aceptar, entender y usar para su ventaja, dijo Harry Truman.

Un presidente que sea bueno hace enemigos, hace muchos enemigos. Incluso yo me he hecho unos cuantos cuando estaba en la Casa Blanca, y no me gustaría estar sin ellos.

George Bernard Shaw y otros lo dijeron de manera ligeramente diferente. Las personas razonables observan, se ajustan a la realidad y salen adelante con lo que se encuentran. Las personas no razonables sueñan con un mundo diferente y mejor, y tratan de adaptar el mundo a sí mismos. Este descontento o sinrazón es a menudo el primer paso en el avance de una persona así como para una comunidad o nación.

No obstante, sea consciente de que los “agitadores” y amplificadores de conflictos a menudo amenazan a cualquier organización o sociedad. En el país de los ciegos, el tuerto es el rey. Puede ser muy bien esto, como dice el proverbio. No obstante, en el reino de un tuerto, las personas con dos ojos se consideran sospechosas e incluso peligrosas.

Así pues, se necesita valor y coraje así como imaginación y determinación para ser una persona con dos ojos en un mundo de tuertos. Harlan Cleveland indica que prácticamente todos los líderes han tenido la experiencia de estar en un cargo rodeados de expertos. El resumen de la reunión podría ser, “No hagamos nada con precaución”. El líder es el que tiene que decir, “Demos el primer paso”. Es el equivalente funcional al primer pájaro que se va volando de un cable telefónico, o lo que los texanos llaman la “vaca con cencerro”. Los expertos siempre tienen una excusa. Son como el jugador de tenis que pierde y cuyo lema es: “No consiste en ver quien gana o pierde sino en cómo echar la culpa”.

### **Un líder efectivo debe tener integridad**

Esto se había sugerido antes de varias formas implícitas, pero es quizás la más importante de todas las cualidades de liderazgo. Un líder debe poder considerar a las personas en todas sus relaciones, en la totalidad de sus vidas y no simplemente como un medio para hacer un trabajo, como un medio para aumentar la productividad.

Algunos lo pueden llamar carácter, otros lo llamarían autenticidad, compasión o empatía. Lo llamemos como lo llamemos, es mucho más fácil mantener el carácter y la integridad que recu-

perarlos. Las personas pueden detectar a las personas falsas. Las personas pueden saber inmediatamente si una persona respeta a otras. El respeto y la responsabilidad generalmente se dirigen a los que son justos, tienen compasión y les importan los valores, creencias y sentimientos de otros. Las personas que no pueden sobreponerse a sus prejuicios suelen fracasar. Una persona que permita que se forme un caparazón alrededor de su corazón dejará de poder ejercer un liderazgo creativo. Michael Maccoby captura este problema.

El ejercicio del corazón es el de experimentar, pensar de forma razonada, tener voluntad y actuar, para sobreponerse al egocentrismo y compartir la pasión con otras personas . . . y responder a sus necesidades con la ayuda que uno pueda dar . . . Requiere disciplina, aprender a concentrarse, pensar de forma crítica, y comunicarse. El objetivo, un corazón desarrollado, implica integridad, un centro espiritual, un sentido de “yo” que no esté motivado por la avaricia o el temor, sino por el amor a la vida, a la aventura y a los sentimientos compartidos.

La integridad de un líder requiere también que no sea capturada por presiones de sus colegas, protocolos, tradiciones sin sentido o reglas convencionales. El líder realmente efectivo es capaz de ver por encima y más allá de los límites normales y distinguir entre los fines apropiados y los deseables. El líder también posee un sentido de la historia y una preocupación por la posteridad. Esta capacidad, una capacidad excepcional para hacer caso omiso de las presiones externas, es la capacidad que separa a los líderes de los subordinados.

### El líder debe ser inteligente y tener alcance

En el futuro, incluso más que en el pasado, solamente los individuos realmente brillantes serán líderes. Harlan Cleveland resalta esta cualidad bien cuando escribe:

Un líder solía ser una persona de negocios enérgica que dividía los trabajos que necesitaban hacerse y después dejaba a todos solos y les gritaba si no lo hacían bien . . .

Las órdenes en voz alta daban resultado si una persona sabía todas las cosas, pero debido a la forma en que ahora tomamos decisiones, mediante comités, una persona así es simplemente un obstáculo.

Los líderes de hoy deben ampliar sus perspectivas y alargar el foco de su pensamiento. Hoy en día, los líderes tienen que aprender a hilar o tejer partes distintas y pasar del pensamiento analítico al integrador. Esto requerirá personas bien leídas, que hayan viajado mucho que puedan alzarse por encima de sus especialidades y profesiones. Requerirá también personas que no tengan miedo de la política, sino que vean el arte de la política como el arte de lograr lo difícil y lo deseable.

## Liderazgo americano

El líder político creativo debe trabajar en un mundo lleno de tensión entre unidad y disensión, gobierno de la mayoría y derechos de las minorías y otras numerosas contradicciones. Tocqueville nos dijo, “Estos americanos anhelan liderazgo, pero también quieren estar solos y libres”. El líder político está tratando siempre de reconciliar esta y otras paradojas —pero lo importante es poder convivir con las paradojas y los dilemas. Además, el líder político también debe poder crear, y preservar, un sentido de comunidad y un legado compartido, el vínculo cívico que nos une —a personas individualistas distintas y agresivas, ariscas.

Los líderes efectivos de hoy y mañana también saben cómo variar sus estilos de liderazgo dependiendo de la madurez de sus subordinados. Involucran a sus colegas y subordinados en sus redes de responsabilidad. Deben ser buenos educadores y comunicadores. También tienen que

tener esa chispa de emoción o pasión que puede excitar a otros para que se incorporen a la empresa.

Los líderes más efectivos también serán comunicadores efectivos: buenos escritores, buenos oradores y buenos conversadores. Unos cuantos científicos conocidos pueden salir adelante murmurando, pero son la excepción. Gran parte del liderazgo consiste hoy en día en persuadir e informar que alguien que no pueda comunicarse bien, no puede tener éxito. Según George Orwell, “Si las personas no pueden comunicarse bien, no pueden pensar bien, y si no pueden pensar bien, otros pensarán por ellos”.

Estados Unidos es especialmente bueno en adiestrar a expertos, especialistas y gerentes. Tenemos muchos de estos líderes especialistas, pero casi siempre son líderes de un sector. Tenemos una necesidad especial de educar a líderes de múltiples sectores —personas que tengan una perspectiva global y entiendan que las pasadas líneas divisorias claras entre lo nacional y lo internacional, y lo público y lo privado son irremediabilmente borrosas. Es indispensable para un líder un sentido de alcance, la capacidad intelectual de manipular tareas mentales complejas, ver relaciones entre objetos aparentemente sin relación, ver pautas de información incompletas, para sacar conclusiones precisas de datos rudimentarios.

Visión es la capacidad de ver todos los lados de un tema y eliminar sesgos. La visión y el alcance de los conocimientos le ponen a uno en una posición estratégica —impidiendo al líder que caiga en las trampas tendidas por la miopía y la estrechez de miras.

Ninguna de estas cualidades puede garantizar un liderazgo creativo, pero pueden, cuando se estimulan, proporcionar una mayor probabilidad de que se produzca. Necesitamos todo el liderazgo que podamos obtener —dentro y fuera del gobierno. La vitalidad de los Estados Unidos no gubernamentales radica en nuestra capacidad de educar y alentar a más líderes civiles. Los que esperamos cosechar las bendiciones de la libertad debemos sufrir las fatigas de apoyarla y proporcionar el liderazgo para sostenerla.

## Aprendizaje sobre liderazgo

Permítame que vuelva otra vez a la cuestión de si el liderazgo puede aprenderse, y posiblemente enseñarse. Desde mi punto de vista no se puede enseñar a los estudiantes a que sean líderes. Pero los estudiantes, y cualquier otra persona, pueden estar expuestos beneficiosamente al liderazgo, a los debates y a los estilos de liderazgo, y a las estrategias y teorías de liderazgo. Los individuos pueden aprender en sus mentes los puntos fuertes así como las limitaciones de liderazgo. Las personas pueden aprender las paradojas y contradicciones e ironías del liderazgo, que aunque sean enigmáticos, son básicos para apreciar la diversidad y los dilemas de resolución de problemas y hacer que funcionen las organizaciones y naciones.

Aprender sobre liderazgo significa reconocer tanto un mal liderazgo como otro bueno. Aprender sobre liderazgo significa entender la relación crítica entre fines y medios. Aprender sobre liderazgo también incluye el estudio de la relación especial que se desarrolla entre líderes y subordinados, no solamente la relación que existía entre los estadounidenses y Lincoln, sino también entre Mao y los campesinos chinos, Lenin y los bolcheviques, entre Martin Luther King Jr. y los activistas de los derechos civiles, entre Jean Mormet y los que soñaban con una Comunidad Económica Europea.

Los estudiantes pueden aprender a distinguir y definir situaciones y contextos dentro de los cuales haya florecido el liderazgo. Los estudiantes pueden aprender la falibilidad de la teoría de rasgos. Los estudiantes pueden adquirir conocimientos sobre los problemas contextuales de liderazgo, de por qué y cuándo el liderazgo es a veces transferible, y otras veces no. Los estudiantes pueden adquirir conocimientos sobre la función crucial que los consejeros y partidarios desempeñan en la ecuación de liderazgo. Los estudiantes también pueden aprender las numerosas

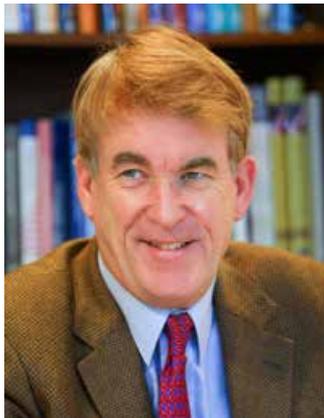
estrategias de resolución de problemas, y participar en ejercicios de desempeño de funciones que mejoran sus propias destrezas en dichas empresas.

Los estudiantes de liderazgo pueden aprender leyendo biografías sobre los mejores y peores líderes. Las Vidas de Plutarco son un buen lugar donde empezar. Se pueden aprender muchas cosas de los mentores y de observar a los participantes pasantes. También se pueden aprender muchas cosas sobre el liderazgo alejándose de la propia cultura y examinando cómo los líderes, en otras circunstancias, efectúan la tarea de motivar y movilizar a otros. Existen numerosas oportunidades para aprender que pueden afinar las destrezas de un estudiante como orador, polemista, negociador, aclarador de problemas y planificador. Dichas destrezas no deben minimizarse. Tampoco debe subestimar nadie la importancia de la historia, la economía, la lógica y una serie de campos esenciales relacionados que ayudan a proporcionar el alcance y la perspectiva indispensables para el liderazgo de la sociedad.

Ante todo, los estudiantes de liderazgo pueden citarse con ellos mismos y empezar a apreciar sus propios puntos fuertes y deficiencias. El dominio personal es importante. También lo es la capacidad de usar la intuición propia, y enriquecer los impulsos creativos propios. John Gardner sugiere, “Lo que realmente cuenta es lo que se aprende después de saberlo”. Los líderes futuros deben administrar su tiempo de forma más prudente. Los líderes futuros aprenden que la compasión por uno mismo y el resentimiento son como sustancias tóxicas. Los líderes futuros aprenden la vieja verdad de que la mayoría de las personas no están ni con usted ni contra usted sino que están preocupados por ellos mismos. Los líderes futuros aprenden a salir de sus prisiones cómodas; aprenden a dejar a un lado las rutinas y los hábitos aburridos que nos esclavizan a la mayoría. Los líderes futuros aprenden a convertirse en personas que realmente comparten y quieren —en sus familias, sus profesiones y sus comunidades. Y los futuros líderes también aprenden constantemente que tienen más que dar que lo que nunca han dado, sin que importe cuanto hayan dado.

Voy a concluir citando a John Adams:

Debemos estudiar política [y liderazgo] y guerra [y paz] para que nuestros hijos [e hijas] tengan la libertad de estudiar matemáticas y filosofía, geografía, historia natural y arquitectura naval, navegación, comercio y agricultura, para dar a sus hijos el derecho a estudiar pintura, poesía, música, arquitectura, escultura, tapicería y cerámica. □



**Dr. Thomas E. Cronin** PhD, es especialista en ciencias políticas. Ha sido presidente de CRC, Inc., desde 1981, especializándose en política pública y asuntos de liderazgo. Desde 1993, el Dr. Cronin se ha desempeñado en puesto en la Cátedra McHugh de Instituciones y Liderazgo Norteamericano en el Colorado College en Colorado Springs. También se ha desempeñado como profesor visitante de política en la Universidad de Princeton. Obtuvo su maestría y doctorado en ciencias políticas en la Universidad de Stanford. Dr. Cronin ha sido Director de la Cascade Natural Gas Corporation. Además se desempeña en calidad de Director de la Blue Mountain Land Trust, la Downtown Walla Walla Foundation y la National Association of Independent Colleges and Universities. Ha sido un becado en residencia en la Brookings Institution, Washington D.C., y la Hoover Institution en Stanford University. Es un becado premiado y autor o editor de 10 libros sobre el gobierno norteamericano y la política pública y ha dado conferencias sobre el tema en 49 estados y 20 países.