

Aprendiendo las destrezas de liderazgo*

DRA. URSULA G. LOHMANN, PHD

El liderazgo exitoso y la adaptación se alimentan de la oportunidad de aprender. Los buenos líderes nunca holgazanean cuando se trata del aprendizaje, lo hacen conscientes y se aprovechan de cada oportunidad para aplicarlo. Incluso, escriben acerca y publican sus experiencias de aprendizaje. Vaya a cualquier librería popular y busque en las secciones de administración, liderazgo y negocios. De aproximadamente 500 títulos diferentes, alrededor de dos tercios de ellos representan un aprendizaje significativo por un líder.

¿Qué es un líder?

Me incliné hacia la perspectiva de Kevin Cashman. Un líder le agrega algo a la organización y es auténtico en cuanto a comportamiento y contribución. Cashman le aconseja a los líderes que para ser eficaces, primero tienen que ser eficaces consigo mismos.¹ Para ser eficaces consigo mismos, los líderes primero tienen que conocerse a sí mismos. Esta es la “autenticidad” o la integración del enlace entre lo que el líder dice y hace. Por último, los líderes pueden crear algo de valor. Ellos deben aportar a la organización. O sea, otros en la organización deben percibir que el líder tiene un propósito claro y dirección. Para poder encontrar un propósito claro y dirección, Cashman recomienda un proceso de observación. “Las cosas que usted considera importantes lo rodean todos los días. Estudie y observe a las personas que usted admira”.²

En el libro de Robert Rosen, *Leading People* (Guiando a las personas), el líder es alguien que constantemente duda de las suposiciones acerca de sí mismo y del negocio y que continuamente busca perspectivas nuevas para aumentar la capacidad de la organización. Además, los líderes aprenden continuamente de otros —tanto personas saludables o no— e integran ese aprendizaje en su razonamiento y relaciones. Además, ellos permiten que otros aprendan.³ Tanto Cashman como Rosen enlazan fuertemente el desarrollo del líder con todo a lo que el líder ha sido expuesto. O sea, los líderes se desarrollan mucho antes de lograr la designación jerárquica de líder. El líder es o debe ser sinónimo con alumno.

Warren Bennis repite esta opinión en *On Becoming a Leader* (Convirtiéndose en líder). Él analizó los conceptos básicos de aprendizaje de liderazgo empleados por una variedad de líderes renombrados y exitosos y encontró cuatro lecciones que aplican al líder de aprendizaje. Uno, usted es su mejor maestro. Dos, acepte la responsabilidad por lo que usted hace y lo que aprende. No culpe a nadie más que a usted. Tres, usted puede aprender cualquier cosa que quiera aprender y, cuatro, el verdadero entendimiento viene de analizar sus experiencias.⁴

¿Cómo aprenden los líderes de la manera más eficaz?

El aprendizaje eficaz se vincula más a donde nos trae que al tiempo o esfuerzo que nos ha tomado aprender. El aprendizaje eficaz cataliza una descarga de energía mental pura. Los procesos de aprendizaje lineal tradicionales no nos ayudan a comprender la energía pura que se obtiene del aprendizaje. Los procesos de aprendizaje no son responsables de la “euforia” (“high”) del estudiante lograda con el cambio de perspectiva. Veamos este ejemplo; El jefe de una organización pregunta, “¿Qué puedo hacer para motivar a mis empleados?”. Él o ella recibe como

*Este artículo fue preparado especialmente para el libro de la Air University Press “AU-24, Concepts for Air Force Leadership”, de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos, Agosto 2008.

respuesta, “Me parece que tus empleados estaban motivados cuando fueron donde ti. Ellos querían un trabajo, ¿no? *¿Mientras tanto, qué has hecho para arruinarlo?*”⁵ Con esta última pregunta, el líder aprende mucho más de lo que se hubiese previsto por una revisión sencilla y estructurada de las destrezas para escuchar y reflexionar. Con una respuesta, el líder aprendió que tenía que cambiar toda su perspectiva. La línea, “¿Qué has hecho para arruinarlo?” de hecho se convierte en un estímulo guía para el aprendizaje. Este estímulo ayuda al líder a recordar el valor de analizar las situaciones a través de prismas diferentes y aplicar lo que se ha aprendido —un estímulo para el aprendizaje autodirigido continuo.

La conceptualización de Malcolm Knowles de la andragogía o el aprendizaje para adultos es más eficaz que el proceso de aprendizaje lineal tradicional al analizar el aprendizaje para los líderes. La andragogía da por sentado que los alumnos maduros son mucho más autodirigidos que los niños. Este aprendizaje autodirigido incluye colaboración y apoyo entre los estudiantes, personas competentes y compañeros,⁶ pero la responsabilidad de aprender radica de lleno con el estudiante. Las investigaciones basadas en la obra de Knowles apoyan la idea que los alumnos autodirigidos seleccionan entre las alternativas no lineales (conocidas también como disponibilidad limitada) en su entorno actual. En breve, ellos toman su aprendizaje a medida que las oportunidades se presentan. Además, a medida que maduran hacen sus oportunidades de aprendizaje. Los líderes maduros aprenden en el siglo XXI ambiguo, no lineal y desafiante donde deben integrar el personal, tecnología y velocidad en los resultados de sus propias organizaciones y las de apoyo. Verdaderamente parecerían beneficiarse en gran medida del ejercicio de aprendizaje autodirigido. Ese aprendizaje es muy consistente con las lecciones sobre el líder de Cashman, Rosen y Bennis descritas en la última sección.

Otra perspectiva sobre el aprendizaje autodirigido proviene del sicoterapeuta estadounidense, Carl Rogers (1902–1987). Un fundador de la psicología humanista, él creó la terapia centrada en el cliente y grupos de encuentro personal en los que el cliente dirige el enfoque y el ritmo de cada sesión. Él fue uno de los primeros en simplificar los conceptos psicológicos y lo hizo para devolverles a las personas comunes un poco de soberanía sobre sus propias experiencias. De hecho, su obra se concentra en el proceso “sencillo” del entendimiento mutuo.⁷ Las reflexiones personales de Carl Rogers sobre el aprendizaje muestran la comprensión y aceptación de un hombre de la idea que él solamente está interesado en aprender cosas que importan o que tienen alguna influencia significativa en su propio comportamiento.⁸ Su experiencia como maestro en gran medida lo dejó con el sentido de que los resultados de la *enseñanza* eran dañinos o poco importantes. Él observó a sus alumnos sacar más provecho de su ejemplo que de su enseñanza.

Las deducciones de Rogers acerca del aprendizaje como una actividad autodirigida reestructura la enseñanza en una manera que le da importancia central al estudiante. Lo que Rogers aprendió también estructura eficazmente el papel de aprendizaje de los líderes. Rogers obtiene el autoconocimiento en otros haciendo un modelo del proceso y rehusando tornarse defensivo acerca de ello cuando lo critican. Él expresa sus opiniones recalando su naturaleza “simplemente personal”. Al mismo tiempo invita y obtiene la reacción de otros. Él trata de ser provocativo, pero siempre reflexivo. Él definió su propio crecimiento como un líder de educadores en términos de aprender cosas que importan o que tuvieron una influencia significativa en su propio comportamiento. En el libro de 1997 de Ken Blanchard, *Managing by Values* (La administración por valores), se describen estos mismos comportamientos como parte de la experiencia de desarrollo de su protagonista.⁹ La reflexión y aprender de las experiencias afianza los ejemplos del libro al igual que todas las publicaciones de Blanchard del “One-Minute Manager” (El gerente al minuto). Por último, Bellinghan y Cohen en su libro, *Leadership Myths and Realities* (Mitos y realidades del liderazgo), desacreditan la idea que los líderes perfeccionan a las personas.¹⁰ Ellos dicen que la realidad es que los líderes buenos crean un entorno que nutre el desarrollo personal en los demás. El líder crea el entorno en el cual otros aprenden utilizando los mismos métodos autodirigidos y reflexivos tan poderosos para un líder.

Los líderes de alto nivel tienden a trabajar problemas de más “importancia” basándose a menudo en investigación y teoría. Los empleados consideran que, en gran medida, esos problemas no son importantes. Mucho más críticos para ellos son los problemas de menos “importancia” los confunden y frustran a diario y parecen desafiar la solución. Los líderes de alto nivel sin capacidades de aprendizaje ni reflexivas ni autodirigidas pueden que estén tentados a “proporcionar la solución del problema”. Estos líderes no entienden que un aprendizaje verdaderamente eficaz es autodirigido y reflexivo. Ellos no les ofrecen a los empleados un ejemplo a seguir que les permita hacer conexiones entre sus problemas diarios y los problemas de más importancia que los líderes enfrentan. En pocas palabras, no permiten que sus empleados se conviertan en líderes y alumnos por derecho propio. El aprendizaje autodirigido utiliza grupos, relaciones personales y apoyo de todo tipo. A menudo, lanza al estudiante a un proceso fascinante, aunque quizás atemorizante, uno en el que el estudiante trata de comprender una realidad que cambia constantemente. Meg Wheatley, en *Leadership and the New Science* (El liderazgo y la nueva ciencia), afirma que “Las soluciones, según enseña la realidad cuántica, son eventos temporales, específicas a un contexto, desarrolladas a través de las relaciones de las personas y las circunstancias”.¹¹ Pero en las organizaciones, una realidad que cambia constantemente es aquella en la que se requiere un liderazgo de todos los niveles —y si el liderazgo proviene de todos los niveles, entonces el aprendizaje debe ser a todos los niveles.

Sería intuitivamente ridículo dar por sentado que un estudiante autodirigido aprende solamente una vez. De hecho, la obra de Peter Senge sobre el tema de organizaciones de aprendizaje y su resultado final mejorado dice muy claramente que el aprendizaje es tan continuo como la mejoría en las organizaciones.¹² La mejoría continua, el grito de batalla del siglo XXI, ayuda a las organizaciones a adaptarse y crecer en un mundo que cambia rápidamente. Para que las organizaciones puedan evolucionar, el líder debe liberar los talentos y los espíritus de sus empleados para obtener capacidad y crecer. Sin embargo, la capacidad para crecer solamente aumentará si las relaciones y el entorno establecido por el líder les permite a las personas aprender, desarrollarse y contribuir. Para sostener el crecimiento, las personas deben estar dispuestas a autorenovarse en todo momento —motivadas por el comportamiento del líder.

En los estudios sobre el aprendizaje autodirigido en los adultos se ha descubierto que los alumnos adultos siguen varios caminos y variedades de estrategias para aprender por sí solos. De hecho, se convierten en alumnos oportunistas. Los alumnos autodirigidos, aunque con frecuencia aprenden en un entorno colaborativo tales como sus profesiones, carreras u organizaciones, también se ha encontrado que “representan una evolución cualitativa del sentido de definición cognoscitiva de una persona y el apresto evolutivo para acciones ambiguas e indefinidas”.¹³ A menudo en los entornos militares se habla del apresto enlazado con el soldado, equipo y estrategia. Trascendental para el apresto en estas áreas es el apresto de los líderes a todos los niveles de continuar aprendiendo. Hablamos sobre líderes guiando a líderes.

Otro hallazgo interesante sobre el aprendizaje autodirigido incluye los tres elementos que caracterizan al estudiante autónomo o autodirigido: Independencia, la aptitud para tomar decisiones y la capacidad de expresar las normas y los límites de una actividad. En general, la literatura sobre liderazgo y la capacitación del líder concuerdan que estas características son un factor que pesa en gran medida en la formación de un buen líder. Stephen Brookfield, muy conocido en el campo de investigaciones sobre el razonamiento crítico, descubrió que el aprendizaje autodirigido se equipara con la exhibición de reflexión crítica —otra destreza que valoramos mucho en los líderes y alumnos.¹⁴

Además, se ha descubierto que los alumnos autodirigidos con más frecuencia participan en actividades colaborativas tales como trabajo en equipo, recursos compartidos y redes de compañeros. Para llegar a ser un ejecutivo dentro del Servicio Federal de Ejecutivos Superiores (SES, por sus siglas en inglés), los líderes deben mostrar sus aptitudes para trabajar colaborativamente, guiar a personas, influenciar resultados para sus organizaciones, administrar los recursos y enca-

bezar cambios. Bajo la categoría de encabezar cambios, un componente significativo es el aprendizaje continuo. Para formar parte del SES es necesaria una atención demostrada para el aprendizaje continuo.

A pesar de los argumentos de los educadores, las compañías opinan que el papel que el líder desempeña como un estudiante autodirigido es saludable para el resultado final —ya sea que se mida en el margen de ganancia en dólares en el logro de la misión. El libro de Robert Slater, *Jack Welch and the GE Way* (Jack Welch y el estilo GE), depende en gran medida en ejemplos de aprendizaje, aprendizaje consciente y aprendizaje aplicado.¹⁵ En el libro, Jack Welch recomienda una “locura apasionada” en cuanto a la calidad, un tema que requiere aprendizaje continuo por parte de los líderes a todos los niveles. El llegó a la perspectiva de locura apasionada dando por sentado que podría atacar el tema de la calidad mejorando la velocidad, aumentando la productividad y logrando que los empleados y los usuarios se involucraran más en la compañía —las medidas de éxito. Lo que logró fue una compañía rápida y ágil produciendo artículos que no alcanzaron las metas de calidad. Esa realización lanzó la “locura apasionada” que a su vez lanzó el muy prestigioso movimiento de calidad en GE.

Aprendizaje Consciente

A manera de repaso hasta ahora, los líderes deben ser alumnos. Los mejores alumnos utilizan el entorno a su alrededor para aprender, y los mejores son los alumnos autodirigidos y reflexivos. Esos individuos aprenden conscientemente, aplicando un mosaico de recuerdos, prejuicios, esperanzas, costumbres y emociones que constantemente amplían y enriquecen nuestras vidas. Estos no agregan tantos componentes. Al igual que la red actual compleja de células integradas y la estructura del cerebro que constituyen nuestra aptitud para actuar conscientemente, sintetizamos las áreas de aprendizaje para generar un significado nuevo dentro de un contexto.¹⁶ A menudo, el aprendizaje consciente genera negocios nuevos. Por ejemplo, un día de 24 horas no es nada nuevo para la milicia, pero para la economía en general es un cambio tremendo. Para los líderes empresariales viviendo en él, es un reto manejar el tiempo, el sueño y las necesidades empresariales de la organización. Inclusive ha dado lugar a nuevos servicios, tales como un servicio de arranque de automóviles para los empleados en los turnos de la noche en St. Cloud, Minnesota, que a menudo se encuentran con baterías congeladas cuando salen del trabajo.¹⁷ Estos beneficios muestran los beneficios del aprendizaje consciente —¡encontrar y cumplir con una necesidad que no se ha cumplido para obtener ganancias!

Todo alumno reconoce intuitivamente las experiencias del aprendizaje. A menudo esas experiencias están vinculadas a emociones y prejuicios. Para lograr ser eficaz, el aprendizaje también debe ser consciente —o sea, usted debe saber lo que ha aprendido. Para ello, Rogers considera necesario abandonar su propia defensiva y tratar de comprender la experiencia en la manera que a la otra persona le parece o la siente —también un requisito de la reflexión crítica. Si hemos aprendido conscientemente, contamos con una actitud que apoya el aprendizaje y reflexiona críticamente en nuestros prejuicios, esperanzas, costumbres y emociones. Por supuesto, el aprendizaje consciente da por sentada la libertad para aprender al igual que la aptitud para navegar entre los mundos externo e interno.

Carl Gustav Jung siempre insistió que el psicoanálisis es una rama de la educación. Analice esas palabras en virtud de las organizaciones y el líder tradicional versus los papeles que desempeñan los empleados —¡papeles que aceptamos son letales para la salud de la organización! *La educación es el proceso de autoaprendizaje; entrenamiento es lo que los demás le dicen qué hacer.* Los cargos que las personas se dan a sí mismas son buenos indicios que participan activamente en el proceso de autoaprendizaje. Entre ellos se encuentran Príncipe de la Persuasión (conocido también como director de ventas y mercadeo), Lagarto Vaquero en Jefe (conocido también como gerente/

asesor jurídico adjunto) y Administrador Problemático (conocido también como gerente de mercadeo y comunicaciones).

J. Kermit Campbell, presidente y oficial ejecutivo en jefe de Herman Miller, Inc., que tiene una reputación a nivel mundial por el diseño de muebles modernos y que figura en *Leadership is an Art* (El liderazgo es un arte) de Max DuPree, aplicó varios de sus propios aprendizajes para ayudar a sus empleados a crecer profesionalmente. Uno, ayude a sus empleados a vencer el temor a la nueva libertad de contribuir —por ejemplo, conozca a cada uno de ellos personalmente. Dos, demuestre que usted no tiene todas las respuestas y está dispuesto a unirse a ellos para tomar riesgos —por ejemplo, acepte y comparta sus imperfecciones y, por último, apoye a sus empleados— por ejemplo, Campbell utiliza entrenadores para directivos para ayudar a los empleados a facilitar sus proyectos. El dice que la incapacidad de admitir debilidad o desconocimiento entorpece la toma de riesgos y el crecimiento en el trabajo. Campbell le llama a esto liberar el espíritu humano. No todos los relatos de aprendizaje tienen un final feliz y el aprendizaje no garantiza el éxito. En 1995, Campbell renunció a su puesto. Las ganancias de la compañía habían disminuido, provocando que Campbell despidiera a ejecutivos clave. Esto fue demasiado para la compañía del Medio Oeste que nunca había experimentado esos cambios. Sobre esta experiencia Campbell expresó, “Quizás la próxima vez seré menos paciente con los gerentes que fueron poco cooperativos o no fueron capaces de hacer cambios lo suficientemente rápido”.¹⁸ Inclusive en este contratiempo, Campbell reflexiona sobre lo que pudo aprender de la situación.

De hecho, debemos permitirles a nuestros empleados que aprovechen las oportunidades para educarse a sí mismos. Esto significa que tienen la libertad de pensar tanto reflexivamente como de manera crítica. Por ejemplo, en un estudio comparativo reciente, de escuelas de negocios sumamente exitosas y conocidas a nivel nacional se mostró claramente que el éxito en colocar a los graduandos está fuertemente enlazado con una asociación entre la escuela y el lugar de trabajo.¹⁹ A los estudiantes se les exigió que resolvieran problemas reales dentro del entorno de la organización y ellos recibieron una calificación por sus esfuerzos. Este es un ejemplo del aprendizaje interdependiente que los adultos prefieren. No es de extrañar que este método esté cobrando popularidad. Les permite a los estudiantes adultos practicar sus destrezas de reflexión, particularmente la reflexión crítica, a la vez que reciben crédito por el aprender.

Aplicando el Aprendizaje

Los alumnos deben reconocer y practicar el razonamiento crítico. Mucho más que el análisis lógico, el razonamiento crítico tiene que ver con poner en tela de juicio muchas de nuestras suposiciones subyacentes, formas acostumbradas de pensar y actuar y estar preparado para actuar de una manera diferente con base en lo que hemos aprendido. El razonamiento crítico es evidente cada vez que los empleados (¡quienes se consideran líderes!) retan la eficacia de cierto proceso o técnica y cada vez que los gerentes se deshacen rápidamente de diseños o normas obsoletas. El razonamiento crítico no es criticar. Es una actividad básica del aprendizaje autodirigido, dando por sentado la franqueza, innovación y un futuro de posibilidades. Según Rogers, el razonamiento crítico le da importancia central a alumno. Sobre todo, el razonamiento crítico es un proceso consciente. Los resultados de ambos, tanto del razonamiento crítico como del aprendizaje deben ser un cambio en las suposiciones de usted y del mundo (en otras palabras, la perspectiva) y un cambio correspondiente en comportamiento y las relaciones —ambos derivados conscientemente.

Rastreamos las raíces de nuestro idioma inglés de la palabra *aprender* a los tiempos góticos y sajones donde las palabras expresaban aprendizaje en estos conceptos: despertar, tornarse íntegro, soltarse, tornarse completo, desarrollar. La palabra *liderar* tiene sus raíces en los idiomas is-

landés, sueco, alemán e italiano. Los conceptos expresados eran un proceso: pasar o continuar, deslizarse, someterse a, soportar, sufrir y acompañar o continuar con.²⁰

El líder reconoce la naturaleza experimental de esas palabras como parte del proceso de aprendizaje del líder. Además, el líder reconoce la responsabilidad personal intrínseca en esos conceptos. Los líderes en calidad de alumnos se tornan cada vez más críticos de las organizaciones a medida que el lugar de trabajo es más plano y más dependiente en cada pedazo de capital de conocimiento. Una clave sustancial para el éxito es conocer a su personal, su negocio y a sí mismo y aprender de y trabajar con las complejidades reveladas. Si el aprendizaje es un arte, entonces guiar mientras se aprende es arte de rendimiento. La legitimidad de aprender y guiar radica más en lograr resultados deseados que en el método “correcto” para llegar ahí. Para ajustar las realidades siempre cambiantes de la vida en la organización, los líderes deben ser alumnos —líderes excepcionales quienes también son alumnos excepcionales le dan a sus organizaciones la ventaja en el entorno ultra competitivo de hoy. □

Notas

1. P. Labarre, “How to be a Real Leader” (Cómo ser un verdadero líder), *Fast Company*, mayo de 1999, 62–63.
2. Kevin Cashman, *Leadership from the Inside Out: Becoming a Leader for Life* (Liderazgo de adentro hacia afuera: Convertirse en un líder de por vida), (Provo, Utah: Executive Excellence Publishing, 1998), 76.
3. Robert Rosen con P. B. Brown, *Leading People: The 8 Proven Principles for Success in Business* (Guiando a las personas: Los ocho principios comprobados para el éxito en los negocios), (New York: Penguin Books, 1996), 157.
4. Warren Bennis, *On Becoming a Leader* (Convirtiéndose en líder), (New York: Addison-Wesley Publishing Co., Inc., 1989), 56.
5. Harvey K. Brelvi, “Continuous Journey” (Viaje continuo), AU-2, *Concepts for Air Force Leadership* (Conceptos para liderazgo de la Fuerza Aérea) (Maxwell AFB, Ala.: Air University Press, 1993), 123.
6. S. B. Merriam y R. S. Caffarella, *Learning in Adulthood: A Comprehensive Guide* (Aprendiendo durante la edad adulta: Una guía completa), (San Francisco: Jossey-Bass, Inc., 1991), 46.
7. C. Hampden-Turner, *Maps of the Mind: Charts and Concepts of the Mind and its Labyrinths* (Mapas de la mente: Cartas y conceptos de la mente y sus laberintos), (New York: Collier Books, a division of Macmillan Publishing Co., Inc., 1981), 116.
8. D. Schoen, *Reflective Practitioner* (El practicante reflexivo), (San Francisco: Jossey-Bass, Inc., 1987), 90–91.
9. Ken Blanchard, *Managing by Values* (La administración por valores), (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1997).
10. R. Bellingham y B. Cohen, *Leadership Myths and Realities* (Mitos y realidades del liderazgo), (Amherst, Mass.: Human Resource Development Press, Inc., 1989), 69–87.
11. M. J. Wheatley, *Leadership and the New Science* (El liderazgo y la nueva ciencia), (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1992), 151.
12. Merriam y Caffarella, 215.
13. P. Senge et al, *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization* (Manual de campaña de la quinta disciplina: Estrategias y herramientas para crear una organización de aprendizaje), (New York: Doubleday, a division of Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc., 1994).
14. S. Brookfield, *Developing Critical Thinkers: Challenging Adults to Explore Alternative Ways of Thinking and Acting* (Capacitando pensadores críticos: Retando a los adultos a explorar formas alternativas de pensar y actuar), (San Francisco: Jossey-Bass, Inc., 1987).
15. R. Slater, *Jack Welch and the GE Way* (Jack Welch y el estilo GE), (New York: McGraw-Hill, 1999).
16. S. A. Greenfield, *Journey to the Centers of the Mind: Toward a Science of Consciousness* (Viaje al centro de la mente: Hacia una ciencia de la conciencia), (New York: W. H. Freeman and Co., 1995), 110.
17. A. Muoio, “Are You Sure You’re Up for the 24-Hour Economy?” (¿Está seguro que está preparado para la economía de 24 horas?), *Fast Company*, octubre de 1999, 72.
18. Rosen, 190–96.
19. Ursula Lohmann, “Army Management Staff College” (Escuela Superior de Administración del Ejército), *Best Practices in Leadership Development Handbook* (Manual de las mejores prácticas en el desarrollo del liderazgo), (Lexington, Mass.: Linkage Press, 1999), 72–74.
20. W. W. Skeat, *An Etymological Dictionary of the English Language* (Diccionario etimológico del idioma inglés), (Oxford: Clarendon Press, 1995), 333–34.