Reflexionar y Aprender sobre el Liderazgo

Thomas E. Cronin

Introducción

El liderazgo es uno de los temas de los que más se ha hablado y al mismo tiempo uno de los conceptos más elusivos y enigmáticos. Los estadounidenses a menudo anhelan un liderazgo grande y trascendente para sus comunidades, compañías, militares, sindicatos, universidades, equipos deportivos y para la nación. Sin embargo, tenemos una ambivalencia casi del tipo amor-odio sobre las personas que detentan el poder. Y nos disgusta especialmente alguien que trate de mandarnos. Sí, admiramos a Washington y a Churchill, pero Hitler y Al Capone también fueron líderes, y eso pone de relieve un problema fundamental. El liderazgo puede ejercitarse al servicio de fines nobles, liberadores, enriquecedores, pero también puede servir para manipular, engañar y reprimir.

"Uno de los anhelos más universales de nuestro tiempo", escribe James MacGregor Burns, "es un ansia de liderazgo apremiante y creador". Pero, ¿qué es exactamente un liderazgo creador? En un chiste del Wall Street Journal aparecían dos hombres que hablaban de liderazgo. Al final, uno de volvió al otro exasperado y le dijo: "Sí, necesitamos liderazgo, pero también necesitamos a alguien que nos diga qué hacer". Es decir, el liderazgo para la mayoría de las personas la mayor parte del tiempo es una abstracción bastante imprecisa, distante e incluso confusa. De aquí que, pensar en el liderazgo o definirlo es una especie de reto de liderazgo intelectual en sí mismo.

A continuación indicamos algunas ideas acerca del liderazgo y de la educación de liderazgo. Estas reflexiones e ideas son muy personales y en absoluto científicas. Como voy a sugerir a continuación, casi todo lo que se pueda decir sobre el liderazgo puede contradecirse con ejemplos contrarios. Además, todo este asunto está lleno de paradojas. Mis ideas que cito aquí son producto de mis estudios de liderazgo político y de mi propia participación en política desde un nivel de reunión de concejo municipal a personal administrativo de la Casa Blanca. Algunas de mis ideas proceden de aconsejar a universidades y fundaciones y al Foro de Liderazgo de EE.UU., radicado en Houston, sobre la mejor forma de estimular el desarrollo de liderazgo. Por último, mis ideas han sido influidas en una variedad de formas por numerosas conversaciones con cinco escritores especialmente perspicaces en el tema del liderazgo, a saber, Warren Bennis, James MacGregor Burns, David Campbell, Harlan Cleveland y John W. Gardner.

Cómo enseñar liderazgo

¿Podemos enseñar a las personas a ser líderes? ¿Podemos enseñar liderazgo? Hay división de opiniones acerca de estas preguntas. Hubo un tiempo en el que mucha gente pensaba que los "líderes nacían, no se hacían", pero esa opinión es menos común hoy en día.

También oíamos hablar de "líderes naturales" pero hoy en día la mayoría de los líderes han aprendido su capacidad de liderazgo en vez de heredarla. Aún así hay mucho misterio sobre todo este asunto. En cualquier caso, muchas personas creen que las universidades deben estar al margen de todo este tema. Lo que sigue es un conjunto de razones por las que nuestras instituciones de enseñanza superior generalmente son "tímidas acerca de la enseñanza del liderazgo". Estas razones pueden exagerar el caso, pero son objeciones hechas a menudo por personas serias.

En primer lugar, muchas personas siguen creyendo que los líderes nacen y no se hacen, o que el liderazgo es de alguna forma casi accidental o al menos que la mayoría de los líderes emergen en circunstancias y normalmente no los crean. En cualquier caso, se dice además normalmente que la mayoría de las personas, la mayor parte del tiempo, no son líderes ahora ni lo serán nunca.

En segundo lugar, los valores culturales estadounidenses sostienen que el liderazgo es un fenómeno elitista y por lo tanto antiestadounidense. Platón y Maquiavelo y otros grandes teóricos pueden instar a sus contemporáneos a que es necesario seleccionar y adiestrar a unas cuantas personas selectas para desempeñar funciones de liderazgo superior. Pero esto va en contra de la mentalidad estadounidense. Nos gusta pensar que cualquiera puede convertirse aquí en el líder principal. Por lo tanto, no se debe adiestrar de forma especial a unas cuentas personas especiales selectas.

En tercer lugar, ¿es la queja de que el adiestramiento en el liderazgo es más que probable que se preocupe de las destrezas, técnicas y medios para lograr que se hagan cosas? Pero, ¿liderazgo para qué? ¿Liderazgo en servicio de qué fines? La concentración en medios divorciados de los fines hace que ciertas personas, especialmente los intelectuales, no se encuentren a gusto. No quieren estar adiestrando a futuros Joe McCarthy o Hitler o Idi Amin.

En cuarto lugar, a mucha gente el estudio del liderazgo le parece más un tema explícitamente vocacional. Es un asunto práctico y aplicado, que se aprende mejor en trabajos de verano, prácticas de interno o campos de juego. Se aprende en el trabajo. Se aprende con la experiencia, cometiendo errores y aprendiendo de los mismos. Y usted lo debe aprender de sus mentores.

En quinto lugar, el liderazgo incluye a menudo un elemento de manipulación o tortuosidad, que puede ser completamente inhumano. Algunos consideran que esto es prácticamente igual que aprender a sobrevivir en la jungla o adquirir un "instinto asesino". No es un tema suficientemente "limpio" para ser adoptado por muchas personas. Además, "líderes" como Stalin y Hitler dieron un mal nombre al "liderazgo". Si eran líderes, entonces líbranos de sus clones o imitadores.

En sexto lugar, el liderazgo, en el sentido más robusto del término, es un asunto tan ecuménico e intelectualmente tan abarcador que asusta no sólo a los tímidos sino también a las personas más cultas. Enseñar liderazgo es un acto de arrogancia. Es decir, es sugerir que uno entiende mucho más que incluso lo que pueda entender una persona culta, es decir, historia, ética, filosofía, los clásicos, política, biografía, psicología, gestión, sociología, derecho, etc.... y estar también muy versado en el "mundo real".

En séptimo lugar, las universidades están cada vez más organizadas en divisiones y departamentos muy especializados, todos ellos preparados para adiestrar a especialistas. Aunque la misión de la universidad puede ser educar a "la persona educada" y a los futuros líderes de la sociedad, de hecho el sistema de incentivos está preparado para adiestrar a especialistas. La sociedad de hoy recompensa al experto o al superespecialista como procesadores de datos, pilotos, magos financieros, cardiólogos, jugadores de fútbol americano que devuelven los balones de los pateadores de equipos especiales, y así sucesivamente. No obstante, los líderes tienen que aprender a convertirse en personas de aptitudes y conocimientos variados y normalmente les tiene que ir muy bien después de haber salido de nuestras universidades, escuelas de graduación y escuelas profesionales.

En octavo lugar, a mucha gente le parece que el liderazgo (y con cierta justificación) es un bien elusivo, impreciso y casi misterioso.

Ahora se puede ver, y ahora desaparece. Gran parte del liderazgo es intangible, por lo que no se pueden definir posiblemente todas las partes. Una persona puede ser un líder extraordinario en esto, pero fallar en aquello. La teoría de rasgos ha sido desprestigiada completamente. De hecho, el liderazgo es muy situacional y contextual. Se desarrolla una química especial entre líderes y seguidores y normalmente es específica del contexto. Los seguidores a menudo hacen más para determinar el liderazgo que van a obtener que cualquier otro líder. Así pues, por qué no enseñar a las personas a ser sustantivamente brillantes y muy leídas y dejar que las cosas sigan su curso natural.

En noveno lugar, prácticamente cualquier cosa que se pueda decir sobre el liderazgo puede rechazarse o demostrar su falsedad. Los estudios de liderazgo, en la medida en que existen, no son científicos. Hay numerosas paradojas y contradicciones en todos los escritos sobre liderazgo. Así, anhelamos el liderazgo, pero anhelamos igualmente ser libres y que nos dejen tranquilos. Admiramos el riesgo, el liderazgo emprendedor pero criticamos rotundamente los riesgos excesivos como una obstinación o simplemente como una estupidez. Queremos líderes que tengan mucha confianza en sí mismos y que quizás sean incurablemente optimistas, pero también nos disgusta la arrogancia y a menudo anhelan al menos por un poco de desconfianza en sí mismo (por ejemplo, Creonte en Antígona). Los líderes casi siempre tienen que ser sinceros en su impulso y dedicación, pero demasiado de esto hace que una persona sea rígida, impelida e inaceptable. Queremos que los líderes sepan escuchar y representar a sus constituyentes, pero en palabras de Walter Lippmann, el liderazgo eficaz consiste a menudo en dar a las personas no lo que desean sino lo que aprenderán a desear. Entonces, ¿se puede ser riguroso y preciso en la enseñanza del liderazgo?

En décimo lugar, el liderazgo en su mejor versión se aproxima a la facultad de creación. ¿Y cómo se enseña la facultad de creación? Cada vez somos más conscientes del hecho de que gran parte del pensamiento creador se basa en pensamientos inconscientes, sueños e incluso fantasías. Se han hecho trabajos fascinantes sobre la intuición y lo irracional, pero esto no es un tema con el que se sientan cómodas las disciplinas tradicionales de las universidades tradicionales.

Los propios líderes se quejan a menudo de que los incentivos de liderazgo no son tan grandes como las faltas de incentivo. Muchas personas se apartan de las responsabilidades de liderazgo diciendo "simplemente no merece la pena". Una encuesta realizada a más 1.700 líderes de empresas, gubernamentales y profesionales ha revelado un número de razones llamativas referentes a esta cuestión. Vea la Tabla 1.

Relaciones

Es necesario hacer otras cuantas observaciones iniciales sobre el liderazgo. Entre éstas se encuentra que el estudio del liderazgo inevitablemente necesita enlazarse o fusionarse con el estudio del seguidismo. Realmente no podemos estudiar a los líderes aislados de los seguidores, constituyentes o miembros de grupos. El líder es en gran parte un producto del grupo, y está muy conformado por sus aspiraciones, valores y recursos humanos. Cuanto más averiguamos sobre el liderazgo, mas se entiende y reafirma la relación líder-seguidor. Un líder tiene que crear una respuesta emotiva en los seguidores. Parte de ser un líder eficaz es tener ideas excelentes, o un sentido claro de dirección, un sentido de la misión. Pero tales ideas o visiones son inútiles a menos que el candidato a líder pueda comunicarlas y hacer que sean aceptadas por los seguidores. Existe continuamente una participación o una interacción biunívocas. Cuando cese, los líderes se extravían, pierden el sentido de la realidad, son altivos o cosas peores.

La cuestión de líderes ligados a seguidores plantea la cuestión de capacidad de transferencia de liderazgo. ¿Puede un líder eficaz en una situación transferir esta capacidad, esta destreza, este estilo, a otro escenario? Los resultados son realmente mixtos. Ciertas personas han sido eficaces en diversas situaciones.

Tabla 1
Lo que los líderes dicen que son obstáculos para el liderazgo en EE.UU. (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 las personas destrezas de liderazgo	48	37	15
Los votantes estadounidenses buscan cualidades equivocadas en los líderes	46	44	10
Los líderes no son apreciados completamente	23	49	28
A los líderes no se les da una remuneración financiera suficiente	21	48	31
Las presiones de las posiciones de liderazgo son demasiado grandes	18	51	31
Las funciones de liderazgo exigen demasiado tiempo	17	45	38
Los líderes potenciales son disuadidos por temor a la falta de vida privada	16	43	41
Las responsabilidades del liderazgo parecen ser demasiado grandes	14	44	42
Los tiempos que corren hacen que sea imposible un liderazgo eficaz	10	39	51

Fuente: The Connecticut Mutual Life Report on American Values in the '80s (Reporte de Connecticut Mutual Life sobre los valores en EE.UU. en los años 80) (Hartford, Conn., 1981), 188.

Se me vienen a la cabeza George Washington y Dwight Eisenhower. Jack Kemp y Bill Bradley, dos miembros del Congreso famosos y respetados, fueron antes atletas profesionales con éxito.

Muchos líderes empresariales son eficaces en el sector público y viceversa. Muchos líderes militares son eficaces en el mundo de los negocios o de la política. Algunos en ambos. No obstante, hay numerosos ejemplos de líderes que no han tenido éxito cuando han tratado de transferir sus capacidades de liderazgo de una situación a otra marcadamente diferente. A veces, este fracaso surge debido a que los objetivos o necesidades del nuevo grupo son muy diferentes a los de la organización anterior. A veces, es porque las necesidades del liderazgo son diferentes. Así, las necesidades del liderazgo de un oficial militar a cargo de un pelotón al subir un monte en combate puede ser muy diferente de los requisitos de liderazgo de alguien al que se le pide cambiar sus actitudes y prácticas sexistas en una corporación grande o el odio racista y étnico en el centro de una ciudad. El liderazgo requerido de un candidato para un cargo público es a menudo muy diferente del requerido por el director de una campaña. El liderazgo requerido para fundar una compañía puede ser excesivamente diferente del requerido en la segunda generación de la compañía.

Otro aspecto confuso sobre el liderazgo es que a menudo se habla del liderazgo y de la gerencia como si fueran lo mismo. Aunque es cierto que un gerente eficaz es a menudo un líder eficaz y que el liderazgo requiere, entre otras cosas, muchas de las destrezas de un gerente eficaz, existen diferencias. Líderes son personas que infunden una visión en una organización o en una sociedad. Idealmente, se preocupan de valores y de las necesidades y aspiraciones a largo plazo de sus seguidores. Los gerentes se preocupan de hacer las cosas de la forma correcta. Los líderes se preocupan más de identificar y hacer que se concentren ellos mismos y sus organizaciones en hacer lo correcto. John Quincy Adams, Herbert Hoover y Jimmy Carter fueron a menudo buenos gerentes y a veces excelentes. Antes de llegar a la Casa Blanca, estaban reconocidos por ser unos líderes eficaces. Destacaron como empresarios, diplomáticos, gobernadores o miembros de gabinetes. Como líderes presidenciales, no dieron la talla. Ninguno de ellos

fue reelegido. Aunque ninguno fue considerado un fracaso absoluto, ninguno parecía que podía proporcionar la visión necesaria de la época. No fueron capaces de levantar el espíritu público ni poner al país en movimiento en direcciones nuevas y más deseables.

Como sugiere esta breve digresión, ser un líder no es lo mismo que estar a cargo de un puesto importante. Un líder eficaz es alguien al que le preocupan mucho más los mecanismos del puesto. Mientras que a un buen gerente le preocupa, y de forma justificada, la eficiencia, hacer que las cosas funcionen, con las rutinas y procedimientos de operación estándar, y reafirmando sistemas en curso. El líder creador actúa como un inventor, una persona que se arriesga y un emprendedor de aptitudes y conocimientos variados, preguntando o buscando siempre lo que es correcto, hacia adónde nos dirigimos y detectando sutilmente nuevas direcciones, nuevas posibilidades y dando la bienvenida a los cambios. Necesitamos todos los gerentes con talento que podamos, pero también necesitamos líderes creadores. Irónicamente, un líder eficaz no es eficaz durante mucho tiempo a menos que pueda reclutar a gerentes para que les ayuden a que las cosas den resultado a largo plazo.

Características

Una de las cosas más importantes que hay que decir sobre el liderazgo es que normalmente está muy dispersado en una sociedad. Nuestras necesidades de liderazgo varían enormemente. Muchos de los grandes avances se producen porque las personas, adelantadas a sus tiempos, tienen la voluntad de agitar para que se produzcan cambios y sugieren nuevos métodos que son, por el momento, inaceptables para la opinión de la mayoría. Muchas de las necesidades de liderazgo de una nación son satisfechas por personas que no tienen puestos importantes y que a menudo no parecen o ni siquiera se comportan como líderes. Lo que nos lleva a la cuestión de definir el liderazgo. Es difícil lograr un acuerdo sobre una definición. Pero por las razones presentes, los líderes son personas que perciben lo que se necesita y lo que es correcto y saben como movilizar a las personas y recursos para lograr objetivos mutuos.

Los líderes son individuos que pueden ayudar a crear opiniones y oportunidades, que pueden ayudar a aclarar problemas y opciones, que pueden levantar la moral y formar coaliciones, que pueden inspirar a otros y dar una visión de las posibilidades y prometer 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 emprender tareas exigentes que estas personas nunca soñaron con emprender. En resumidas cuentas, los líderes facultan y ayudan a liberar a otros. Mejoran las posibilidades de libertad, tanto para personas como para organizaciones. Se involucran con los seguidores de forma que muchos seguidores se convierten en líderes de propio derecho.

Según se implica arriba, muchas de los avances significativos de este país tanto en el sector público como en el privado han sido conseguidos por personas que vieron las complejidades que tenían por delante, pero creyeron tanto en ellos mismos y en sus fines que se negaron a quedar abrumados y paralizados por las dudas. Tenían la voluntad de inventar nuevas reglas y apostar por el futuro.

Los buenos líderes, casi siempre, han sido personas completas destacadas, y han tenido aptitudes y conocimientos varios. Es muy probable que los líderes del futuro hayan empezado la vida como especialistas capacitados. Nuestra sociedad recompensa en particular al especialista. John W. Gardner lo dice bien claro:

> Con demasiada frecuencia, en el largo camino ascendente, los líderes jóvenes se convierten en "servidores de lo que es en vez de conformadores de lo que podría ser". En el largo proceso de aprender cómo funciona el sistema, son recompensados experimentando con la estructura compleja de las reglas existentes. Cuando lleguen arriba, muy probablemente serán prisioneros adiestrados de la estructura. Eso no es del todo malo; todo sistema vital se reafirma a sí mismo. Pero ningún sistema puede seguir

siendo vital durante mucho tiempo a menos que sus líderes sean suficientemente independientes para ayudar a que cambie y crezca.

Sólo como personas con aptitudes y conocimientos varios de facultad creadora podrían estos aspirantes a líderes arreglárselas con los múltiples grupos altamente organizados, subsistemas dentro del mayor sistema, luchando cada uno por conseguir un tratamiento especial, armado cada uno de su propia limitada definición del interés público, a menudo hasta el punto de paralizar cualquier acción significativa.

Superar los temores, especialmente los temores de sobrepasar los límites de la propia tribu, es una necesidad especial del líder. La tarea de un líder, como renovador de objetivos y aspiraciones organizativos, es iluminar objetivos, para ayudar a volver a percibir los suyos propios y los recursos y fortalezas de una organización, hablar a personas sobre lo que sólo está nebulosamente en sus mentes. El líder creador eficaz es uno que puede dar voz y forma de modo que las personas digan, "Ah sí, eso es también lo que he venido sintiendo".

No obstante, observe también que los líderes son siempre conscientes o al menos están siempre conformados en parte por los deseos y aspiraciones mayores y propósitos comunes de sus seguidores y constituyentes. Los líderes consultan y escuchan al mismo tiempo que educan y tratan de renovar los objetivos de una organización. Saben cómo "escudriñar con sus oídos". Los líderes cívicos emergen a menudo cuando podemos estar de acuerdo en los objetivos. Un análisis ha sugerido que no es bueno para nosotros simplemente buscar a líderes. Primero debemos volver a descubrir nuestros propios objetivos y valores. Si queremos tener a los líderes que necesitamos, primero tendremos que estar 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 liderazgo y en afiliaciones organizativas, las personas buscan *significado*, *competencia*, *afirmación* y *equidad*. Para incorporarse en una organización, un individuo tiene que renunciar a ciertos aspectos de su exclusividad, a cierta parte de su alma. Así, existe un precio en afiliarse y en seguir. El líder sirve como un punto fuerte y una atracción en la organización, pero psicológicamente existe también una repulsión hacia el líder, en parte debido a la dependencia del líder. John Steinbeck dijo de los presidentes de EE.UU. que las personas creen que "eran nuestros y ejercemos el derecho de destruirlos". Los líderes eficaces deben saber cómo absorber estas hostilidades, aunque sean muy latentes.

El líder también debe saber distinguir muy bien entre poder y autoridad. Poder es la fortaleza o la fuerza bruta de ejercer control o coaccionar a alguien para hacer algo, mientras que la autoridad es poder aceptado como legítimo por los subordinados. La clave del liderazgo plantea numerosos asuntos sobre la participación y la aceptación del poder en relaciones entre superiores y subordinados. ¿Cuánta participación o compromiso se necesita, se desea? ¿Cuál es el impacto de la participación en la eficacia? ¿Cuál es la mejor forma para el líder de ganar aceptación moral y social para su autoridad? EE.UU. generalmente aprecia la participación en todas las clases de organizaciones, especialmente en la vida cívica y política. No obstante, debemos darnos cuenta de que una parte de nosotros anhela un liderazgo carismático. Irónicamente, las figuras salvadoras y los líderes carismáticos a menudo, de hecho casi siempre, alejan a las personas y no contribuyen a la participación.

Una de las tareas más difíciles para los que medirían y evaluarían el liderazgo es la tarea de buscar elementos que componen el liderazgo. Una forma de fijarse en estos elementos es sugerir que un líder tiene diversas destrezas, y también tiene o ejercita un estilo distintivo y, lo que es más elusivo, tiene varias cualidades que pueden ser pronunciadas. Por destreza, quiero decir la capacidad de hacer algo bien. Algo que se pueda aprender y mejorar, como hablar o negociar o planificar. La mayoría de los líderes necesitan disponer de destrezas técnicas (como escribir bien); destrezas de relaciones humanas, capacidad de supervisar, inspirar, formar coaliciones y así sucesivamente, y también lo que podrían llamarse destrezas conceptuales, es decir, la ca-

pacidad de experimentar con ideas, buscar consejo de forma astuta y forjar una estrategia grande. Las destrezas pueden examinarse, enseñarse y simplemente forman 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 crucial para la eficacia. El estilo se refiere a la forma en que una persona se relaciona con las personas, tareas y retos. El estilo de una persona normalmente es una característica muy personal y distintiva de su personalidad o 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 exhausta las diversas posibilidades, pero su fin es ser sugestivo. Distintos estilos pueden dar resultados igualmente buenos en diferentes situaciones. No obstante, a menudo hay un ajuste apropiado entre las necesidades de una organización y el estilo de liderazgo necesario. Se ha hecho una buena cantidad de investigaciones en este sector, pero aún nos queda mucho por aprender.

El estilo de comportamiento de una persona se refiere a la forma personal de relacionarse con otras personas como colegas, subordinados, rivales, jefes, consejeros, la prensa. El estilo psicológico de una persona se refiere a una forma de gestionar el estrés, las tensiones, los retos al ego, conflictos internos. Se necesita hacer un trabajo considerable en estas áreas, particularmente si vamos a aprender cuál es la mejor forma de preparar a las personas para adaptar sus estilos de liderazgo a diversas situaciones y necesidades de liderazgo. Pero 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 reflexionar. Al final, Burns dice, hay dos clases dominantes de liderazgo social y político: liderazgo transaccional y transformativo. El líder transaccional participa en un intercambio, normalmente de interés propio y con intereses a corto plazo en mente. Es, en esencia, una situación de negociación: "Votaré su ley si vota por la mía" o "Me hace un favor y se lo devolveré pronto". Los funcionarios más pragmáticos practican un liderazgo transaccional la mayor parte del tiempo. Normalmente es una necesidad práctica. Es la forma general en que las personas realizan actividades comerciales y hacen sus trabajos, y permanecen en el cargo. El líder transformador o trascendente es la persona que, según se observó anteriormente, se relaciona de tal manera con los seguidores que los lleva a una conciencia y una actividad política y social elevadas, y entretanto convierte a muchos de esos seguidores en líderes por propio derecho. El líder transformador, con un enfoque en las mayores aspiraciones y mayor alcance, también es un profesor, y educador, poniendo de relieve las posibilidades y esperanzas y los frecuentemente apenas entendidos sueños de una persona y hacer 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 la gama completa de necesidades de liderazgo de una organización. Después de inspeccionar con más detalle, la mayoría de las compañías y sociedades tienen todas las clases 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 al crear o inventar nuevas estructuras. Otros son grandes líderes de tareas, ayudando a vigorizar grupos en la resolución de problemas. Otros son líderes sociales excelentes (o afectivos), ayudando a subir la moral y renovar el espíritu de una organización o personas. Estos líderes son a menudo indispensables para proporcionar lo que podría llamarse la cohesión humana que mantiene juntos los grupos.

Además, el liderazgo más duradero y penetrante de todos a menudo es intangible y no es 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. El mejor liderazgo intelectual o de ideas lo proporcionan personas que puedan aclarar los valores y las implicaciones de dichos valores para la política y que a me-

nudo no ocupan altos cargos políticos o corporativos. Lo que tratamos de decir aquí es que el liderazgo no sólo está disperso y es diverso, sino que es interdependiente. Los líderes necesitan líderes tanto como los seguidores. Esto puede parecer confuso pero es parte de la verdad acerca del rompecabezas del liderazgo.

Cualidades del liderazgo

En la segunda mitad de este ensayo, plantearé de un modo más general, algunas de las cualidades que creo que son centrales para el liderazgo. Todos tienen sus propias listas de cualidades de liderazgo. No podré hablar de todas las mías, pero permítanme que les ofrezca mi lista y después describa unas cuantas de las más importantes con un poco más de detalle.

Cualidades de liderazgo—Lista provisional

- Conocimiento de sí mismo y confianza en sí mismo.
- Visión, capacidad para infundir valores importantes transcendentes en una empresa.
- Inteligencia, sabiduría, juicio, aprendizaje y renovación.
- Mundanalidad, sentido de historia y amplitud de conocimientos.
- Formación de coaliciones y arquitectura social.
- Levantamiento de la moral y motivación.
- Vigor, energía, tenacidad, coraje, entusiasmo.
- Carácter, integridad y honradez intelectual.
- Capacidad de riesgo y facultad emprendedora.
- Capacidad de comunicar, persuadir y escuchar.
- Entender la naturaleza del poder y de la autoridad.
- Capacidad de concentrarse en lograr objetivos y resultados.
- Sentido del humor, perspectiva, flexibilidad.

El liderazgo consiste en una espiral ascendente, una espiral de automejora, conocimiento de sí mismo y de aprovechar y crear oportunidades de modo que una persona pueda hacer que ocurran cosas que de otro modo no habrían ocurrido. Así como puede haber una espiral ascendente, puede haber otra descendente, caracterizada por fracasos, depresión, autoderrota, desconfianza en sí mismo y fatalismo paralizador.

Si me preguntan cuáles con las cualidades clave de un liderazgo con éxito, sugeriría las siguientes:

Los líderes son personas que saben quiénes son y saben a dónde van

"Lo que una persona piensa de sí misma", escribió Thoreau, "es lo que determina, o más bien indica su destino". Una de las enfermedades mentales más paralizantes es la percepción equivocada de uno mismo. Esto conduce a elegir mal y elegir mal conduce a una vida confusa. En un sentido, el problema de muchas personas no es lo que no saben, es lo que saben, pero está mal informado o es información falsa.

Los líderes deben ser individuos que confíen en sí mismos con gran tenacidad y vigor. El mundo se mueve gracias a personas entusiastas. El optimismo y las elevadas motivaciones cuentan mucho. Pueden levantar organizaciones. La mayor parte de las personas esperan siempre que alguien les anime. Son personas que no han aprendido la valiosa lección de que al final usted es el responsable de usted mismo. No culpe a los demás. No eche la culpa a las circunstancias. Simplemente hágase cargo y ayude a la empresa a avanzar.

Estoy seguro de que muchos de ustedes pueden estar extrañados, como lo estuve yo, sobre cuántos amigos suyos con talentos han dejado de progresar antes de alcanzar su máximo potencial. ¿Qué es lo que impide que las personas sean lo mejor que pueden ser? A menudo es una falta de estudios, una incapacidad física o una enfermedad como el alcoholismo. No obstante, a menudo, es porque

las personas no han sido capaces de controlar sus propias vidas. Hay varias cosas que disminuyen paulatinamente su capacidad de desarrollo de la personalidad o lo que Abraham Maslow llama actualización propia. Los problemas familiares, la planificación financiera inadecuada y los problemas de mala salud o de salud mental son factores clave que dañan la autoestima. En otras palabras más sencillas, es difícil controlar la vida, y no digamos las responsabilidades de liderazgo, si las personas sienten que no controlan sus propias vidas. Este sentimiento emocional de impotencia conduce inevitablemente a que las personas crean que no son capaces, que no pueden hacer el trabajo. También impide que se asuman riesgos y casi todas las cualidades relacionadas con la facultad creadora y el liderazgo.

Imagínense una escala desde, en un extremo, una actitud de "No controlo nada y me siento como el volante de un juego de bádminton", hasta el otro extremo de la escala donde existe una actitud de "Estoy a cargo". Cualquiera de los dos extremos puede ser patológico, pero sinceramente cuanto más arriba, relativamente, esté uno del extremo "Estoy a cargo" de la escala, más capaz será uno de afrontar los retos de un liderazgo transformador o creador.

Así pues, el factor más importante es motivar o liberar a los aspirantes a líderes en su actitud hacia sí mismos y hacia las responsabilidades con respecto a otros.

Los líderes también tienen que entender las situaciones en las que se encuentran. Como se observa en Alicia en el País de las Maravillas, antes de decidir adónde vamos, lo primero que tenemos que decidir es dónde estamos ahora. Después de esto viene la dedicación a algo mayor y a más largo plazo que justo nuestros propios egos. Las personas pueden dar sentido a sus vidas sólo cuando puedan tanto dar como tomar de la sociedad. De no establecer prioridades y desarrollar fines personales se socava cualquier capacidad de liderazgo. "Cuando una persona no sabe a qué puerto se dirige, ningún viento es apropiado".

Establecimiento de prioridades y movilización de energías

Hay demasiadas personas que se abruman con trivialidades, con constantes encuentros cercanos de tercera clase. Los líderes siempre se han concentrado en las mayores aspiraciones y necesidades de sus seguidores. El liderazgo divorciado de la finalidad importante trascendente se convierte en manipulación, engaño y, en casos extremos, no es liderazgo en absoluto, sino represión y tiranía.

El líder moderno eficaz tiene que poder vivir en una edad de incertidumbre. Se tienen que fijar prioridades y tomar decisiones aun cuando no se disponga de toda la información, esto seguramente será incluso más verdad en el futuro que lo que 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 hace tan importante como saber lo que se sabe. Una voluntad de experimentar y explorar posibles estrategias incluso frente a la incertidumbre puede convertirse en una característica más pronunciada del líder creador.

La persona que establece la prioridad creadora aprende a estimular y cuestionar sus tendencias intuitivas. Oliver Wendell Holmes Jr., dijo que "dudar de sus propios principios es la marca de la persona civilizada" y así sigue siendo. La capacidad de fijarse en las cosas de modo diferente, y tratar de lograr más y mejores consejos es crucial. La capacidad de admitir errores y aprender de las equivocaciones también es vitalmente importante. Los líderes tienen que tener una confianza considerable en sí mismos, pero también deben tener una dosis de duda en sí mismos. Los líderes deben aprender a comunicar la necesidad de aconsejar y ayudar, cómo convertirse en un oyente creador, como mostrar empatía y entender. En la convincente obra de teatro de Sófocles, Antígona, el héroe trágico, el rey Creonte, escucha el consejo de su hijo pero lo rechaza de forma imprudente o quizás ni siquiera lo oye. No obstante, el consejo de Hemón, es un consejo que todos los líderes deben tener en cuenta:

> No dejes que tu primer pensamiento sea tu único pensamiento. Piensa si puede haber otra forma. Creer que tus pensamientos son la única sabiduría, y tu palabra la única palabra, la única voluntad, traiciona a un espíritu superficial, un corazón vacío. No es debilidad de la persona más sabia averiguar cuándo está equivocada, cuándo ceder ....
>
> Así pues, padre, haz una pausa y pon a un lado tu cólera. Creo, teniendo en cuenta que mi opinión es la opinión de un joven, que aunque es bueno tener una sabiduría infalible, ya que esto raramente se encuentra, la siguiente mejor cosa es tener la voluntad de escuchar un consejo sabio.

Los líderes necesitan poder descubrir sus propias fuerzas y las fuerzas de las personas con las que trabajan. Tienen que aprender a compartir y delegar. Tienen que poder hacer que las personas crean que son muy importantes, que salen o pueden salir ganando. Las personas anhelan pensar que lo que hacen es algo útil, algo importante. El líder transformador o creador sabe cómo alimentar la convicción y la moral dentro de una organización.

Los buenos líderes saben cómo servir como levantadores de la moral y renovadores de fines, capaces de hacer que las personas se vuelvan a dedicar a valores apreciados desde hace mucho pero que a veces apenas son comprendidos. La motivación es a veces hasta un 40 a un 50 por ciento de la empresa del liderazgo. Se pueden hacer muy pocas cosas sólo simplemente con fe y determinación, sin embargo apenas si se puede hacer nada sin ellas. Las organizaciones de todas las clases necesitan constantemente volver a descubrir o renovar su fe, sentido y significado.

Los líderes tienen que proporcionar la imaginación emprendedora a fin de asumir riesgos para sus organizaciones y comunidades

Los líderes pueden ver cosas en un contexto diferente y nuevo. Warren Bennis sugiere que el liderazgo creador 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 propone nuevos métodos, discernimientos y soluciones.

Una clase de tercer grado da comienzo y el profesor dice: "Clase, tomen lápiz y papel y hagan un dibujo de algo en lo que estén pensando". Los estudiantes empiezan a dibujar pelotas, árboles, automóviles y así sucesivamente. El profesor pregunta a Sally, en la segunda hilera: "¿Qué estás dibujando?" Sally dice, "Estoy dibujando una imagen de Dios". El profesor dice: "Pero nadie ha visto nunca a Dios, no sabemos cómo es". La impávida Sally responde: "Bien, ¡ya le conocerán cuando acabe!"

Este pequeño cuento ilustra la confianza en sí mismo, a veces irracional, y el factor "fracasar es imposible" que motiva al líder galvanizador. Los fundadores revolucionarios de EE.UU., Susan Anthony, Martin Luther King Jr., Saul Alinsky y otros muchos tenían una visión de una sociedad mejor y más nueva y decían, en efecto, "Conocerán una sociedad mejor o más justa cuando acabemos".

Mark Twain dijo una vez, "Un hombre es considerado un excéntrico hasta que su idea tiene éxito". Necesitamos un entorno acogedor para el disidente y el individuo creador. Tenemos que evitar la destrucción de la chispa de individualismo que permite el florecimiento de la facultad de creación. La destruimos con reglas, burocracia, procedimientos, restricciones de operaciones estándar y numerosas amonestaciones del tipo "no causes problemas".

La capacidad de creación es la capacidad de recombinar cosas. Ver una radio aquí y un reloj allí y combinarlos. De ahí, la radio reloj. Tener 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. Las personas se convierten demasiadas veces en prisioneros de sus procedimientos.

El psicológo David Campbell señala que la historia registra una larga lista de innovaciones que vienen de fuera de la organización "experta". (Consulte también John Jewkes, The Sources of Invention/Los orígenes de los inventos). El automóvil no fue inventado por los expertos de transporte de esa era, los expertos de ferrocarriles. El avión no fue inven-

tado por expertos del automóvil. La película Polaroid no fue inventada por Kodak. Las calculadoras portátiles no fueron inventadas por IBM, los relojes digitales no fueron inventados por relojeros. Las computadoras Apple y las infusiones de hierbas son dos ejemplos más. La lista es interminable y la moraleja está bien clara.

Los líderes hacen que las organizaciones se interesen en lo que se van a convertir, no en lo que han sido. El liderazgo creador requiere también no tener miedo a fracasar. Un aspecto esencial de liderazgo creador 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 experimentos y fracasos innumerables antes de obtener los resultados deseados, o a veces el resultado inesperado que constituye el avance verdadero.

Los líderes reconocen la utilidad de los sueños, de las fantasías y de los pensamientos inconscientes. Un defensor del razonamiento creador escribe,

> La producción de ideas considerablemente nuevas por parte de un proceso de cálculo puramente consciente parece ocurrir raramente. El pensamiento inconsciente, pensamiento del que no se es consciente, es un contribuyente importante a la producción de nuevas ideas . . . .

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

Los líderes se toman su trabajo con seriedad, pero no se toman ellos mismos demasiado en serio. El humor alivia la tensión y permite a las personas relajarse y ver las cosas de modo ligeramente diferente o con una nueva luz. Los líderes eficaces normalmente pueden contar un chiste, aceptar un chiste o contar una historia interesante. Normalmente pueden conocer el arte de contar parábolas. Lincoln, FDR y JFK se nos vienen rápidamente a la cabeza, mientras que Hoover, Nixon y Carter eran hombres sin humor. Adlai Stevenson lo dice de esta manera, "Si no me pudiera reír, no podría vivir, especialmente en política".

De la misma forma, los líderes tienen que poder compartir el reconocimiento. El liderazgo a veces consiste en hacer énfasis en la dignidad de otros y en impedir que se aumente el sentido de la importancia propia. Dwight Eisenhower tenía un eslogan que trató de respetar que decía: "No se sabe cuánto puede lograr una persona siempre y cuando no necesite recibir todo el reconocimiento de lo que hace".

Así pues, los líderes necesitan tener un sentido de proporción y un sentido de indiferencia. Deben evitar ser trabajadores empedernidos y reconocer que tendrán que ser seguidores en la mayoría de las empresas de la vida y líderes sólo durante una pequeña fracción del tiempo. Emerson lo dijo bien claro cuando trató de responder a la pregunta, "¿Qué es el éxito?"

> Haber tenido éxito es reír a menudo y querer mucho, ganarse el respeto de las personas inteligentes y el afecto de los niños para apreciar la belleza; encontrar lo mejor de otros; darse a sí mismo; dejar el mundo mucho mejor ya sea mediante un niño sano, un huerto o una condición social redimida: haber disfrutado y haberse reído con entusiasmo y cantado con exaltación, saber que incluso una vida ha respirado mejor porque usted ha vivido.

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

Los líderes tienen que ser mediadores y negociadores habilidosos, pero también tienen que ser capaces de incitar y estimular un conflicto saludable y deseado

En un chiste antiguo de Peanuts se ve a un Charlie Brown abatido saliendo de un campo de softball cuando concluye el juego. Exasperado se queja, "¿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 fortaleza de los líderes radica a menudo en su tenacidad, en saber cómo tratar a las fac-

ciones competidoras, sabiendo cómo ceder, cuándo amplificar el conflicto y cuándo alejar a una organización o a una comunidad fuera de las divisiones paralizadoras y hacia una visión del bien común.

La mayoría de los ciudadanos evitan los conflictos y son de la opinión de que cualquier conflicto de cualquier clase es doloroso. El líder verdaderamente eficaz acoge varias clases de conflictos y los considera como una oportunidad de cambio o revitalización.

Agitar es a menudo un prerrequisito para lograr un avance social y económico. Los derechos de las mujeres, de los negros, la protección del consumidor, los movimientos de reforma tributaria e incluso nuestras campañas electorales son ocasiones para que se produzcan divisiones y conflictos. Son una realidad de que el líder tiene que aprender para aceptar, entender y aprovechar. Harry Truman dijo,

> Un presidente que sea muy bueno se gana enemigos, se hace muchos enemigos. Incluso yo mismo me gané unos cuantos cuando estuve en la Casa Blanca, y no me gustaría quedarme sin ellos.

George Bernard Shaw y otros lo han dicho de una forma ligeramente diferente. Las personas razonables, observan, se ajustan a la realidad y salen adelante con lo que tienen. Las personas no razonables tienen sueños de un mundo diferente y mejor y tratan de adaptar el mundo a sí mismos. Este descontento o falta de racionalidad es a menudo el primer paso en el progreso de una persona así como de una comunidad o nación.

Pero sea consciente de que los "agitadores" y los amplificadores de conflictos a menudo amenazan cualquier organización o sociedad. En el reino de los ciegos, el tuerto es el rey. Esto puede ser cierto, como dice el proverbio. Pero en el reino de los tuertos, se tienen considerables sospechas de la persona con dos ojos e incluso se la considera claramente peligrosa.

Así pues, hace falta coraje y valor así como imaginación y vigor para ser la persona con dos ojos en un mundo de tuertos. Harlan Cleveland apunta que justo casi todos los líderes han tenido la experiencia de estar en una oficina rodeados de expertos. La suma de la reunión será, "No hagamos nada con cuidado". El líder es el que tiene que decir, "Demos el primer paso". El líder es el equivalente funcional al primer pájaro que levanta el vuelo del cable telefónico, o lo que los tejanos llaman la "vaca del cencerro". Los expertos siempre tienen una excusa. Son como el jugador de tenis que pierde cuyo lema es: "No se trata de ganar o perder, es a quién culpar".

Un líder eficaz debe tener integridad

Esto se había sugerido antes en varias formas implícitas, pero es quizás la cualidad más central de liderazgo. Un líder debe poder ver a las personas en todas sus relaciones, en la totalidad de sus vidas y no sólo como un medio de hacer algo, como medio de aumentar la productividad.

Algunos pueden llamar a esto carácter, otros lo llamarían autenticidad, compasión o empatía. Sea cual sea el nombre, el carácter y la integridad son mucho más fáciles de mantener que de recuperar. Las personas pueden ver a una persona falsa. Las personas pueden decir inmediatamente si una persona respeta a otros. El respeto y la responsabilidad migran generalmente a los que son justos, compasivos y les preocupan los valores, creencias y sentimientos de otros. Las personas que no puedan superar sus prejuicios normalmente fracasan. Una persona que permita que se construya una coraza alrededor de su corazón, no podrá ejercer un liderazgo creador. Michael Maccoby captura esta preocupación.

> El ejercicio del corazón consiste en experimentar, razonar de modo crítico, tener la voluntad y actuar para superar el 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 críticamente y comunicar. El objetivo, un corazón desarrollado, implica integridad, un centro espiritual, un sentido del "yo" no motivado por avaricia o temor, sino por el amor de la vida, de la aventura y del compañerismo.

La integridad de un líder requiere también que no sea apresado por las presiones de los colegas, el protocolo, las tradiciones sin sentido o las reglas convencionales. El líder ver-

daderamente eficaz es capaz de ver más allá de las limitaciones normales y discernir los fines apropiados y deseados. El líder también posee un sentido de la historia y una preocupación de la posteridad. Esta capacidad, una capacidad excepcional de no hacer caso de las presiones externas, es la capacidad que separa a los líderes de los seguidores.

El líder debe tener inteligencia y amplitud de conocimientos

En el futuro, incluso más que en el pasado, solo los individuos realmente brillantes serán líderes.

Harlan Cleveland resalta bien esta calidad cuando escribe:

> Antes un líder solía ser un empresario vigoroso que dividía los trabajos que era necesario hacer, después dejaba a todos tranquilos y les reprochaba si no hacían bien el trabajo …
>
> 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 que se exprese en voz alta simplemente es un obstáculo.

Los líderes actuales deben extender sus perspectivas y alargar el foco de su pensamiento. Los líderes de hoy deben aprender a enhebrar o tramar piezas distintas y pasar del pensamiento analítico al pensamiento integrador. Esto requerirá personas que hayan leído y viajado mucho que puedan superar sus especialidades y profesiones. Requerirá también personas que no tengan miedo de la política, sino que consideren el arte de la política como el arte de causar lo difícil y lo deseable.

El liderazgo de los estadounidenses

El líder político creador debe trabajar en un mundo lleno de tensiones entre la unidad y la disensión, el gobierno de la mayoría y los derechos de las minorías y otras numerosas contradicciones. Tocqueville dijo de nosotros, "Estos americanos anhelan liderazgo, pero también desean estar solos y libres". El líder político está tratando siempre de reconciliar ésta y otras paradojas, pero lo importante es poder vivir con paradojas y dilemas. Y más allá de esto, el líder político también debe crear, y preservar, un sentido de comunidad y legado compartido, el enlace cívico que nos une, distintos individualistas pendencieros y ariscos juntos.

Los líderes eficaces de hoy y mañana también saben como variar sus estilos de liderazgo dependiendo de la madurez de sus subordinados. Involucran a sus colegas y a sus subordinados en sus redes de responsabilidad. Deben ser buenos educadores y comunicadores. También tienen que tener la chispa de la emoción o la pasión que puedan excitar a otros para que se les unan en la empresa.

Los líderes más eficaces también serán comunicadores eficaces: buenos escritores, buenos oradores y buenos conversadores. Unos cuantos científicos de renombre pueden arreglárselas murmurando, pero son la excepción. Gran parte del liderazgo consiste hoy en día en persuadir e informar que alguien que no se pueda comunicar bien, no puede tener éxito. Parafraseando a George Orwell, "Si las personas no se pueden comunicar bien, no pueden pensar bien, y si no pueden pensar bien, otros pensarán por ellos".

EE.UU. es un lugar especialmente bueno para adiestrar a expertos, especialistas y gerentes. Disponemos de numerosos líderes especialistas de esta clase, pero casi siempre son líderes de un sector. Necesitamos educar especialmente a líderes de múltiples sectores, personas que tengan una perspectiva global y entiendan que una vez que se emborronen sin remedio las líneas claramente delineadas entre lo nacional y lo internacional, y lo público y lo privado. Para un líder es indispensable un sentido de amplitud de conocimientos, la capacidad intelectual de manejar tareas mentales complejas, para ver relaciones entre objetos aparentemente sin relacionar, ver pautas en información incompleta, sacar conclusiones exactas de datos rudimentarios.

La visión es la capacidad de ver todas las facetas de un asunto y eliminar sesgos. La visión y la amplitud de conocimientos lo pone a uno en una posición estratégica, impidiendo al líder que caiga en las trampas que la miopía

y el localismo irracional establecen a menudo para las personas.

Ninguna de estas cualidades puede garantizar un liderazgo creador, pero pueden, cuando se les estimula, proporcionar una mayor probabilidad del mismo. Necesitamos todo el liderazgo que podamos, dentro y fuera del gobierno. La vitalidad de los EE.UU. no gubernamentales radica en nuestra capacidad de educar y nutrir a más ciudadanos líderes. Algunos de nosotros que esperamos cosechar los beneficios de libertad y derechos debemos sufrir las fatigas apoyarlo y proporcionar el liderazgo para sustentarlo.

Aprender sobre liderazgo

Permítanme volver a la cuestión sobre si se puede aprender el liderazgo, y posiblemente enseñarse. En mi opinión estudiantes no pueden ser instruidos normalmente para ser líderes. Pero los estudiantes, y, por cierto, cualquiera, pueden quedar expuestos al liderazgo, debates de destrezas y estilos de liderazgo, y estrategias y teorías de liderazgo. Los individuos pueden aprender en sus propias mentes las virtudes así como las limitaciones de liderazgo. Las personas pueden aprender las paradojas y contradicciones e ironías del liderazgo, que aunque parezcan incomprensible, son fundamentales para apreciar la diversidad y los dilemas de resolución de problemas y para hacer que funcionen las organizaciones y las naciones.

Aprender sobre liderazgo significa reconocer tanto el liderazgo malo como el bueno. Aprender sobre liderazgo significa aprender la relación crítica de los fines y los medios. Aprender sobre liderazgo incluye también el estudio de la química especial que se desarrolla entre líderes y seguidores, no sólo la química 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 sobre la falibilidad de su teoría de rasgos. Los estudiantes pueden aprender sobre los problemas contextuales de liderazgo, sobre por qué y cuándo el liderazgo es a veces transferible, y a veces no. Los estudiantes pueden aprender el papel crucial que los consejeros y partidarios desempeñan en la ecuación de liderazgo. Los estudiantes pueden aprender también las numerosas estrategias y teorías de resolución de problemas, y participar en los ejercicios de desempeño de papeles que afinan sus propias destrezas en dichas empresas.

Los estudiantes de liderazgo pueden aprender ampliamente leyendo biografías sobre los mejores y los peores líderes. Las Vidas de Plutarco serían un buen lugar donde empezar. Se pueden aprender muchas cosas de mentores y de observar a participantes de prácticas. También se pueden aprender muchas cosas sobre liderazgo alejándonos de nuestra propia cultura y examinando cómo los líderes en otras circunstancias desempeñan la tarea de motivar y movilizar a otros. Existen numerosas oportunidades de aprendizaje que puedan afinar las destrezas de un estudiante como orador, polemista, negociador, aclarador de problemas y planificador. Dichas destrezas no se deben reducir al mínimo. Nadie debe subestimar la importancia de la historia, economía, lógica y una serie de campos sustantivos relacionados que ayudan a proporcionar la amplitud de conocimientos y la perspectiva indispensables para el liderazgo de la sociedad.

Sobre todo, los estudiantes de liderazgo pueden hacer una cita consigo mismos y empezar a apreciar sus propias fortalezas y deficiencias. El dominio personal es importante. También lo es la capacidad de usar la intuición propia, y de enriquecer los propios impulsos creadores. John Gardner sugiere, "Lo que de verdad cuenta es lo que se aprende después de saberlo todo". Los aspirantes a líderes aprenden a gestionar su tiempo de forma más sagaz. Los aspirantes a líderes aprenden que la compasión de sí mismo y el resentimiento son como sustancias tóxicas. Los aspirantes a líde-

res aprenden la vieja verdad de que todas las personas no están a su favor o contra todos sino preocupados con ellos mismos. Los aspirantes a líderes aprenden a salir de sus prisiones cómodas; aprender a apartar las rutinas aburridas y los hábitos que esclavizan a la mayor parte de la gente. Los aspirantes a líderes aprenden a compartir y cuidar verdaderamente a las personas, en sus familias, profesiones y comunidades. Y los aspirantes a líderes también aprenden constantemente que tienen más que dar que lo que han dado, sin importar lo mucho que han dado.

Permítanme concluir parafraseando a John Adams:

> Debemos estudiar política [y liderazgo] y guerra [y paz] que nuestros hijos [e hijas] tienen la libertad de estudiar matemáticas y filosofía, geografía, historia natural y construcción naval, navegación, comercio y agricultura, para dar a sus hijos un derecho a estudiar pintura, poesía, música, arquitectura, escultura, tapices y porcelana. ❑

Thomas E. Cronin es un profesor adjunto de ciencias políticas, Colorado College, editor asociado de *Presidential Studies Qu*arterly, editor consejero consulto de *The National Journal*, y científico y escritor político. Antiguo miembro de la Casa Blanca y candidato al Congreso, ha enseñado y escrito ampliamente sobre la presidencia de EE.UU. El Dr. Cronin recibió su doctorado de la Universidad de Stanford (1969) y es autor del The State of the Presidency (El estado de la presidencia), 1980, entre otros libros.

Declaración de responsabilidad: Las ideas y opiniones expresadas en este artículo reflejan la opinión exclusiva del autor elaboradas y basadas en el ambiente académico de libertad de expresión de la Universidad del Aire. Por ningún motivo reflejan la posición oficial del Gobierno de los Estados Unidos de América o sus dependencias, el Departamento de Defensa, la Fuerza Aérea de los Estados Unidos o la Universidad del Aire. El contenido de este artículo ha sido revisado en cuanto a su seguridad y directriz y ha sido aprobado para la difusión pública según lo estipulado en la directiva AFI 35-101 de la Fuerza Aérea.