

Manuela Ortega

Las cualidades del líder

Joseph S. Nye. Barcelona: Paidós, 2011, 239 pp.

Desde la aparición de las primeras publicaciones sobre el liderazgo, muchos han sido los autores que han intentado identificar cuáles son las cualidades que definen a un líder. Joseph Nye recoge en su libro las principales teorías sobre este fenómeno, si bien no se limita a elaborar una recopilación: aplica sus conceptos de *poder duro* y *poder blando* a los diferentes elementos que influyen en el liderazgo. En este sentido, el poder duro es aquel basado en los castigos y recompensas, un poder tangible que el líder utiliza para obligar a los demás a cambiar de actitud. El poder blando, por el contrario, consigue persuadir a los seguidores, sin amenazas ni recompensas, mediante la atracción, la influencia o la motivación. Estos conceptos, que en su origen nuestro autor elaboró para aplicarlos a las relaciones internacionales, están presentes en todos los aspectos del liderazgo examinados en este libro. Nye ha tenido una amplia trayectoria profesional, desempeñando diferentes cargos en la Administración estadounidense. Estos cargos han acercado a nuestro autor a importantes líderes, algunos de los cuales han ilustrado los ejemplos señalados en esta obra. Asimismo, su carrera académica le ha llevado a desempeñar puestos relevantes en el ámbito de la Ciencia Política americana, siendo en la actualidad profesor en la John F. Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard.

Para explicar el fenómeno del liderazgo, Nye analiza, de manera breve, las teorías más relevantes, teniendo en cuenta los elementos clave para explicarlo —líder, seguidores y contexto— y los cambios habidos en ellos desde los primeros estudios hasta la actualidad. El autor se ha acercado a este campo desde una perspectiva multidisciplinar, como ya hicieran otros estudiosos del liderazgo, como Burns, Bryman, Bennis y Nanus o Kellerman.

De esta forma, la investigación se ha enriquecido con las aportaciones de otros campos distintos a la Ciencia Política, como la psicología, la sociología o la teoría de la organización.

El liderazgo puede entenderse como un proceso por el cual “personas con ciertos motivos y propósitos movilizan, en competición o conflicto con otras, recursos institucionales, políticos o psicológicos hasta el punto de estimular, captar la atención y satisfacer los motivos de los seguidores” (Burns, 1978: 18). Siguiendo esta definición, Nye considera que en el proceso del liderazgo se combinan las acciones de poder duro y poder blando, puesto que en las sociedades actuales, caracterizadas por la complejidad y la multitud de redes existentes, un líder no puede conseguir o mantener el poder únicamente con mano dura. Sin embargo, también es cierto que, en ocasiones, el poder blando no es suficiente para imponerse.

Más allá de la definición clásica del liderazgo carismático, Nye utiliza la distinción desarrollada por Burns entre el líder transformacional —al que nuestro autor denomina también líder inspirador— y el líder transaccional. Estos dos estilos de liderazgo están caracterizados por la utilización del poder blando y del duro respectivamente. El líder transformacional es aquel que se fundamenta en la relación profunda del líder y sus seguidores. Esta relación consigue grandes niveles de motivación, tanto del líder como de los seguidores, para lograr los objetivos establecidos por ambos. Surge en momentos de cambio y, a su vez, promueven este cambio. Este liderazgo altera la estructura básica del sistema de valores y creencias en el que actúan, creando uno nuevo que sustituye al anterior. El liderazgo transaccional, por el contrario, se desarrolla en momentos de normalidad política, y consiste en un intercambio mutuo de incentivos entre el líder y sus seguidores.

Para explicar la influencia de poder duro y blando en el liderazgo, Nye identifica ciertas características propias de ambos poderes. Así, un líder cuyo estilo está cimentado en el poder blando —líder transformacional o inspirador— posee inteligencia emocional, determinada por el autocontrol de los sentimientos y la empatía; de igual forma, sabe comunicar su proyecto con eficiencia, no solo a sus seguidores, sino también a sus colaboradores más cercanos; y por último, un líder que utilice el poder blando tiene una visión de futuro, en la cual integra sus objetivos. Este líder utiliza la visión para persuadir a las personas de la necesidad de cambio, y así lograr un compromiso mayor de sus seguidores con su proyecto de futuro.

Las características propias del poder duro, utilizado por los líderes transaccionales, se diferencian de las del poder blando en el hecho de que están inspiradas en las recompensas y las amenazas. En primer lugar, el líder transaccional basa su legitimidad en el intercambio de recursos con sus seguidores, de tal forma que su estilo se caracteriza por la capacidad de organización, controlando la información y el sistema de premios y castigos; y, en segundo lugar, en la inteligencia política —o las aptitudes políticas maquiavélicas, como la llama el propio Nye—, definida como la capacidad para identificar los puntos débiles de los demás y convertirlos en instrumento de presión.

Nuestro autor deja claro a lo largo del libro que ambos poderes son utilizados por los líderes indistintamente. La combinación de las características propias del poder duro y del

poder blando en cada situación se denomina *poder inteligente*, el cual aumenta las posibilidades de éxito de los líderes. Sin embargo, el poder inteligente no es suficiente, pues el líder debe saber ejercerlo en cada momento. Por este motivo, aparece un nuevo concepto: *la inteligencia contextual*. El desarrollo de este apartado es, quizás, la parte más interesante del libro.

Tal y como señala Nye, el poder depende del contexto. El liderazgo, al ser una relación de poder, está condicionado igualmente por el marco contextual donde se inserta. Por esta razón, es imprescindible que el líder lo tenga en cuenta para desarrollar su labor. La inteligencia contextual puede definirse como la habilidad del líder para adaptar sus objetivos a los deseos de los seguidores, aprovechando las oportunidades que el contexto le ofrece. Los elementos que influyen en este tipo de inteligencia son, según Nye, la cultura de la sociedad, los recursos disponibles para el líder, las necesidades y exigencias de los seguidores, las situaciones de crisis y los flujos de información. En este sentido, la capacidad para adaptarse en cada momento supone que el líder tiene una ventaja añadida en periodos de cambio. Por este motivo, la inteligencia contextual es más importante para el líder que un coeficiente intelectual alto. Nye ilustra esta afirmación con un ejemplo claro: el presidente Bush hijo “había triunfado como director general del equipo de béisbol de los Texas Rangers y como gobernador del estado de Texas; pero su actuación en Washington resultó ser más polémica”.

El contexto, por ende, es determinante tanto para el líder como para los seguidores. El líder debe conocer bien el contexto en el que se mueve para adaptar sus cualidades a la situación concreta. Asimismo, y como reconoce el autor al final del libro, los comportamientos “buenos” o “malos” están condicionados por el contexto. Por ejemplo, el comportamiento privado de Bill Clinton fue censurado por la sociedad estadounidense, debido a los escándalos sexuales, mientras que François Mitterrand, cuyos escauceos amorosos salieron a la luz, no sufrió un desprestigio por ellos. Igualmente no se puede hablar de un líder “bueno” si no se tiene en cuenta qué circunstancias le han condicionado para actuar de tal forma. Como señala Nye, las personas suelen identificar la “bondad” de los líderes con la ética, pero no siempre un líder bueno es un líder ético. Queda en manos de los seguidores evaluar hasta qué punto los objetivos diseñados por el líder justifican los medios utilizados.

En definitiva, el libro recoge una extensa literatura sobre el liderazgo que el autor consigue clasificar y ordenar en torno a sus conceptos de poder duro y poder blando, y que finalmente resume en el apéndice titulado “Liderazgo: una docena de apuntes breves”. A lo largo de estas páginas, Nye acompaña sus aportaciones con numerosos ejemplos de líderes, no solo del ámbito político sino también empresarial u organizacional —especialmente de movimientos sociales—. Estos ejemplos enriquecen el texto, así como las experiencias personales del autor, las cuales ayudan a comprender muchos de los casos que explica. Este hecho puede explicar que Nye se centre en ejemplos estadounidenses, aunque hubiera sido más enriquecedor que el autor acompañara su texto con más líderes situados fuera del ámbito norteamericano.

El liderazgo, como Nye reconoce, no puede aprenderse leyendo un libro, pero “un libro como este nos puede ayudar a ser más conscientes de las lecciones que nos ofrecen la historia y la psicología y que nos permiten reconocer y entender mejor los conocimientos que necesitamos”. Se debe tener presente, no obstante, que la multitud de condicionantes que afectan al liderazgo dificulta su estudio e investigación, de manera que no es posible sistematizar las características o cualidades fijas que definen a los líderes. A pesar de esta dificultad, Nye intenta englobar en este libro los principales elementos que definen al liderazgo, ordenándolos para su comprensión.

Referencias

- Bennis, Warren G. y Burt Nanus, 2003. *Leaders: the strategies for taking charge*. Nueva York: Harper and Row.
- Bryman, Alan, 1992. *Charisma and Leadership in Organizations*. Londres: Sage.
- Burns, James MacGregor, 1978. *Leadership*. Nueva York: Harper and Row.
- Kellerman, Barbara, 2004. *Bad Leadership*. Boston: Harvard Business School Press.