

Joseph S. Nye Jr.:
Leadership e potere. Hard, Soft, Smart Power
Bari, Ed. Laterza, 2010, 225 pp.

Uno de los fenómenos, por su naturaleza, más importantes del análisis político, es sin duda, el liderazgo. Esta función de dirección social tan fácilmente denostada como poco conocida en profundidad, es el objeto de estudio del profesor Nye. Y esta publicación es fruto de su docencia y de su investigación sobre el mismo tema en la Harvard Kennedy School, así como en una dilatada experiencia personal.

Joseph S. Nye jr. comienza su trabajo recordando una de las frases tópicas actuales en torno a la cuestión: *¿Hay una crisis de liderazgo?* Podría ser que sí, o podría ser que no, pero la siguiente pregunta es más académica: *¿Qué es el liderazgo?* Y *¿cuántas definiciones hay de ese concepto?* De entrada, pues, se sitúa en un problema conceptual y metodológico de la ciencia política de siempre: ¿cuándo se habla de liderazgo, en qué se piensa exactamente, o qué se quiere decir?

El fenómeno es tan complejo que se entiende perfectamente la dificultad de respuesta de las preguntas anteriores. Aún así, Nye propone una primera aproximación minimalista, pero a la vez sumamente ajustada: *El líder es aquel que ayuda a un grupo de personas a formular y a conseguir objetivos comunes.* Y acto seguido, plantea una óptica de trabajo: la visión de relacional del liderazgo, desde luego la más fructífera en el marco del análisis político.

Ello supone trabajar con la consideración de que el liderazgo es un fenómeno relacional, es decir hay que observarlo y analizarlo como una relación entre dos partes: el líder y los seguidores; si una de las dos, no existe, no hay liderazgo. Pero además, sitúa en el escenario un tercer elemento fundamental, que no siempre acompaña a los análisis relacionales mencionados: el contexto. Este se convierte para Nye en uno de los lados imprescindibles de esa especie de triángulo que supone el fenómeno a considerar.

* Directora del Departamento de Ciencia Política y de la Administración de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la UCM.

La complejidad habitual, pues del liderazgo, además se complica con los nuevos procesos de transformación social y política que implica la globalización; todo ello, aconseja al profesor estadounidense a poner sobre la mesa los nuevos planteamientos en torno al líder: si antes el esquema preferido de estudio era la metáfora de la pirámide, ahora es más propio dibujar una figura de círculos concéntricos. Esta mudanza implica ya un modelo de liderazgo más de coordinador que de emisor de órdenes de arriba abajo. Y también sitúa de entrada, un problema clave: la tendencia a exagerar el papel salvífico del liderazgo, en momentos como los actuales de crisis, donde difícilmente se explica todas las causas, y se sabe poco de soluciones.

Pero como es lógico, también plantea un breve resumen de antecedentes, de cual sea hasta ahora el estado de la cuestión. Comienza recordando una de las acepciones más clásicas —sino, la más— en la consideración del liderazgo: el enfoque heroico. Esta visión tan clásica como romántica, y exagerada en el sentido que ya se vio, consiste en concebir un líder-héroe que fragua su personalidad y su éxito en las batallas, y por tanto, conduce al tipo de líder guerrero. Esta aproximación al fenómeno ha encontrado un gran calado, e incluso hoy día, sigue vigente. Nye recuerda como en el propio lenguaje nos encontramos con palabras heredadas de la jerga militar. Aunque hoy día ya los jefes militares saben que han de añadir a las tradicionales, otras habilidades: como la gestión eficaz de las organizaciones, o las propiamente políticas. En este punto cabe recordar las imágenes —en este mundo de hoy— de las conferencias de prensa de los altos mandos militares en distintos lugares conflictivos del ancho mundo. Como se recuerda en el libro, los generales contemporáneos manejan más la palabra que la espada.

El otro tipo de referencia clásica en el estudio del liderazgo es la concepción de que éste está reservado al *macho alfa* de la manada. Lo que configura una visión de liderazgo autoritaria y agresiva, que efectivamente puede corresponder a algún tipo y circunstancia, pero no agota todas las posibilidades de explicación del fenómeno. Como plantea el prof. Nye, a lo largo de la historia, se han registrado liderazgos tan distintos como Atila o la madre Teresa de Calcuta. Por tanto, cómo se pueden explicar casos tan distintos. Será entonces porque el fenómeno es mucho más complejo y variado de lo que se ha solido pensar.

Otra de las cuestiones habituales de este tema es la pregunta de que si el líder nace o se hace. Y también ha sido importante saber cuáles son las cualidades —bien innatas, bien adquiridas, o ambas— que debe acumular un líder para ser tener éxito en su misión.

Desde el repaso conocido a algunas de las cualidades innatas más notorias como el aspecto físico agradable —según los patrones estéticos al uso—, la herencia, biológica y cultural, o bien los rasgos de la personalidad que se apuntan como más proclives a la función de dirección como la energía, el optimismo, la empatía, etc..., Nye apunta preceptivamente a la educación. La fusión entre unos requisitos y otros es fundamental, porque la genética y la biología no son determinantes como asegura el enfoque heroico.

Tras ese sintético repaso a lo acontecido en la investigación sobre el fenómeno, Nye sitúa ya como mayor nitidez qué es el liderazgo, bajo la fórmula de que aquello es más lo que se hace que lo que se es; por tanto, el líder es aquel que define objetivos colectivos, refuerza la identidad y la cohesión del grupo, crea orden y moviliza el trabajo colectivo. Como se puede apreciar, se trata de una función estratégica para el sostenimiento de las sociedades.

El liderazgo también está íntimamente relacionado con el poder, entendido éste como la posesión de recursos que al manejarse pueden influenciar los resultados, por ello el punto decisivo del contexto —ya señalado— marca la distinción cuidadosa de cómo y de qué manera los líderes políticos utilizan los distintos recursos. De este modo, Nye introduce las categorías de *hard power* y *soft power*.

El ámbito del *hard power* está compuesto por elementos tales como el ejercicio o la amenaza de la utilización de la fuerza (policía, ejército, etc.), y/o también de las pérdidas económicas y/o patrimoniales, etc. Se trata de un juego entre amenazas e incentivos, que Nye resume con la expresión popular de palo y zanahoria.

La etiqueta de *soft power* implica que el líder actúa con otros métodos más basados en la atracción y el convencimiento, sin recurrir a los incentivos y amenazas materiales ya descritos en la categoría anterior. La fórmula descansa más en cooptar que en obligar. Según Nye el *soft power* se funda en la capacidad de condicionar las preferencias de los otros para que hagan aquello que uno quiere que hagan realmente. Y este método es un ingrediente fundamental de la praxis política democrática cotidiana. Incentiva la cooperación usando una moneda distinta a la constricción y al dinero, apelando a los valores comunes, por ello es un recurso esencial hoy día.

Esta distinción categorial no puede hacer olvidar que luego *hard* y *soft* se hayan mezclados en la práctica, y que su combinación, su equilibrio o su desequilibrio depende del momento; pero ambos se encuentran influidos por el otro bidireccionalmente. Planteando una metáfora más, hay que pensar en un escenario de juego donde se han de combinar los recursos de la manera más eficiente posible, teniendo en cuenta las circunstancias de cada momento y las posiciones de los demás. La demostración de esta habilidad combinatoria es a lo que Nye llama *smart power*.

Nye sostiene que el carisma, en principio, produce *soft power*. Aunque expone a lo largo de las distintas páginas, la dificultad que entraña el concepto de carisma, lo plantea aquí, recordando su fuente como término del lenguaje religioso, traducido como *gracia*. El carisma solo se entiende dentro del triángulo antedicho —líder, seguidores y situación—, y está vinculado fundamentalmente con la necesidad de una situación crítica, aunque no se sabe bien discernir el peso concreto de cada uno de los ingredientes. La problemática especialísima que presenta el análisis del carisma aparece abordada a través de pinceladas —ya que no es el objeto central de la argumentación de la obra—, pero ayuda a dejarla patente, y a recordarla: su distinción entre el carisma en la proximidad y en la distancia, la dificultad

de identificar el carisma a priori, la relación entre el carisma y los valores culturales, etc. Todo ello muestra el conocimiento exhaustivo del autor sobre el problema, y resulta inevitable recordar el trabajo clásico, y por tanto imperecedero, de Robert Tucker sobre la teoría del liderazgo carismático, publicado a finales de los años sesenta en el sugestivo libro de D. Rustow, titulado «Filósofos y Estadistas».

Más tarde, el profesor de Harvard afronta los tipos de liderazgo y las habilidades que les son propias. Parte del planteamiento bifronte entre *liderazgo transformativo* y *liderazgo transaccional*.

El primer tipo, se caracteriza porque estos líderes responsabilizan y dan eco a sus propios seguidores, explorando el conflicto y la crisis en que se hallen para conocerlos mejor y poder transformarlos. El líder transformativo genera y moviliza energía para ese cambio, apelando a los valores y principios de los seguidores, intentando no hacerlo con las emociones más bajas, como el miedo, el odio o la envidia. El liderazgo transformativo induce a sus seguidores a trascender los intereses particulares, en nombre de los colectivos que sustentan el grupo. Y comprende la estimulación intelectual y la atención personalizada de los seguidores como acicate e instrumento eficaz para conseguir esa transformación.

El liderazgo transaccional, sin embargo, apela a los intereses particulares de los seguidores, depende más de la combinación de elementos como la dinámica amenaza/recompensa. El líder se ve obligado a crear su propio sistema de incentivos y definir las reglas de su obtención y pérdida.

Ambos estilos de liderazgo han de combinar recursos de tipo *hard* y de tipo *soft*, dependiendo del momento y de las circunstancias, y ambas denominaciones se utilizan para indicar los objetivos del líder, el estilo al que recurre y los resultados que produce: transformar o mantener, e incluso otro objetivo que bien puede estar presente: mantenerse en el poder.

Las combinaciones posibles llevan a dos estilos de liderazgo: el estilo transaccional y el estilo inspirador. El primero destaca en la utilización de recursos propios de *hard*, mientras que el segundo, se apoya más en medios propios de *soft*. El cambio de estilo puede resultar una mera cuestión de grado. Por ello, aparece en escena el líder pragmático que es aquel que combina bien ambos tipos de recursos, y resulta ser buen conocedor del contexto que es quien viene a determinar el modo y el momento en que es más eficaz uno u otro camino. Los ejemplos genéricos, que llegado este punto, ofrece el Dr. Nye son los siguientes: a) cuando una comunidad está bien integrada, permite un liderazgo conservador del *statu quo*, lo que supone un estilo transaccional; b) cuando se trata de un grupo identitariamente cohesionado, pero dividido en cuanto a la manera de afrontar los problemas que les aquejan, se precisa más un estilo de líder inspirador, con un manejo eficaz de los resortes de *soft power*, y c) cuando lo que hay es un grupo fragmentado, se precisa un líder que combina un estilo transaccional con métodos *hard* pero a la vez un estilo inspirador/*soft*. Descendiendo al detalle, Nye entra en la descripción y el análisis de las habilidades cruciales de uno u otro estilo, y lógicamente también, del mixto.

Las habilidades inspiradoras más arriba mencionadas, descritas con algo más de detalle, suponen que la inteligencia emotiva es la capacidad de autocontrol, disciplina y empatía que debe atesorar un buen líder; la comunicación se revela igualmente como fundamental, y no sólo hace referencia a la oratoria, sino al lenguaje no verbal (que puede suplir a la primera en caso de no que el líder no esté especialmente dotado). Y por supuesto, la capacidad de visión, como esa habilidad para formular significado a las acciones, para ello hay que hacer un buen diagnóstico, y todo ello, constituye la base necesaria para la formulación de objetivos colectivos. Además, debe contener el equilibrio preciso entre realismo y riesgo.

Las habilidades transaccionales, basadas en el ejercicio de *hard power*, quedan identificadas como las dos siguientes: una, la organizativa y dos, la estrictamente política. La primera supone la destreza en la gestión de la organización desde un doble plano: uno, la relación con los subordinados, y dos, de forma indirecta a través de la creación e interpretación, y en definitiva, del mantenimiento del sistema. La habilidad política está relacionada con la acumulación de un capital político que sirva para negociar en círculos más amplios.

Como se ha dicho en varias ocasiones, el profesor Nye sostiene que ambas habilidades que definen estilos son combinables dependiendo del contexto. A esa habilidad global, lo denomina *Smart power*. Y en definitiva este ejercicio exitoso de liderazgo se puede sintetizar en lo que denomina la inteligencia contextual. Que en muy breves apuntes, supone la capacidad para comprender un ambiente en continua evolución, la capacidad de obtener ventajas, y construir la propia suerte, y adecuar el estilo al contexto y a las necesidades de los seguidores.

Evidentemente esta narración supone una breve panorámica de los conceptos y de los procesos más destacados que el profesor Nye proporciona de su profundo conocimiento del fenómeno del liderazgo. Hay mucho más en el detalle prácticamente continuo que ofrece de los distintos pormenores, por lo que se recomienda vivamente leer esta obra; también se debe señalar la riqueza de ejemplos que pueblan todo el libro, aunque hay que reseñar que la mayoría de ellos pertenecen a los Estados Unidos de América, y de forma persistente, a los distintos presidentes de aquel país, dejando clara la experiencia y el conocimiento del autor sobre el liderazgo en su país. No obstante, también ofrece, en menor medida otros ejemplos de otras latitudes, que ilustran debidamente esta amena lectura.

A pesar del tiempo transcurrido, y los cambios operados en los escenarios políticos, es inevitable recordar la receta que en torno al líder político, diese Max Weber en 1919, recogida en su famosa conferencia: «La política como vocación», cuando aconseja las tres cualidades esenciales que el político ha de tener: pasión, mesura y sentido de la responsabilidad, así como recuerda la enemiga de todas ellas: la vanidad. De sus palabras a las de Nye ciertamente, ha llovido mucho, pero el espíritu sigue siendo el mismo. Y también hay que señalar dos consideraciones más antes de terminar.

Una de ellas, la primera por su importancia, y por ello no se puede olvidar, es la reflexión prácticamente intermitente en todo libro que el prof. Nye plantea en torno a los hasta ahora «inclasificables» liderazgos femeninos. La escasa presencia femenina en los puestos de poder —sobre todo en los de carácter ejecutivo—, supone una grave carencia social, pero a la vez, la dificultad de observarlos con los parámetros al uso, generalmente ideados y operados por hombres. De esa manera, aparecen especialmente significadas las opiniones de Nye en el sentido siguiente: en la aproximación heroica al liderazgo, la mujer está prácticamente excluida, al no compartir los rasgos definitorios del héroe clásico; así como es que es difícil encontrar lideresas carismáticas, por la dependencia de la identificación del carisma de los valores culturales de cada sociedad; y luego está la consideración de que el *soft power* es un modelo de ejercicio de liderazgo frente al *hard power*, identificándose habitualmente una situación con el papel y el carácter tradicional atribuido a las mujeres, y a los hombres; en definitiva que sobre esta argumentación casi inconsciente, pesa un fuerte componente sexista.

Y por último, también se ha de mencionar, siendo ésta una licencia personal que espera la comprensión del lector. Se trata de las certeras disquisiciones que el prof. Nye, como Rector que fue de la Universidad de Harvard, sobre el ejercicio del liderazgo en las instituciones universitarias. Su profundo conocimiento y experiencia en estas lides, le llevan a una disección de gran cirujano con respecto a esta parcela concreta de dirección y poder. Resumiendo, expone como se ha de ejercer un liderazgo fundamentalmente transaccional en función del contexto, como los seguidores quieren y no quieren participar, etc.; y se acaba entendiendo entonces con claridad, porqué cuando una persona es investida con un cargo académico recibe la enhorabuena general, pero a la vez también, el pésame de aquellos que saben lo que dicen, y le aprecian.