

## Liderazgo Seis Estudios sobre Estrategia Mundial

HENRY KISSINGER  
Debate, 2023

por JESÚS LÓPEZ\*

pp. 231-234

El libro *Liderazgo* de Henry Kissinger es un texto de unas 651 páginas dedicadas a seis estudios sobre la estrategia mundial a partir del análisis del ejercicio de liderazgo, en contextos específicos, asociados a la guerra de los Treinta Años (1914-1945). Se estudian los casos de los líderes: Konrad Adenauer, Charles de Gaulle, Richard Nixon, Anwar Sadat, Lee Kuan Yew y Margaret Thatcher.

Con el propósito de sistematizar lo relevante de este texto se diseñaron tres cuadros o figuras: a) una dedicada a comprender el esquema de trabajo utilizado por el autor; b) otra diseñada a los fines de destacar lo relevante de la relación contexto, liderazgo y estrategia para cada líder seleccionado; y c) una última focalizada en resaltar lo relevante de la conclusión del autor sobre la evolución del liderazgo.

En lo referido al esquema de trabajo consideramos que el concepto central que da coherencia al abordaje del autor es el de estrategia, la cual define de la siguiente forma:

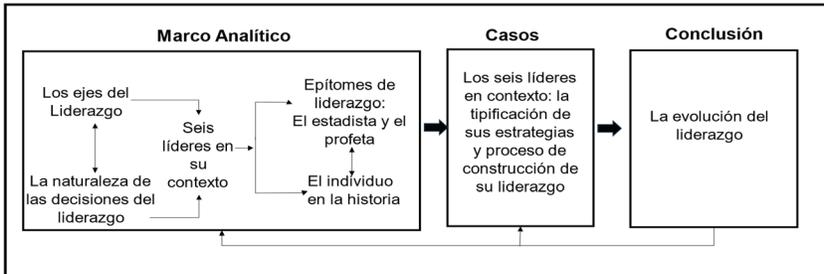
Una «estrategia» es la conclusión a la que llega un líder en ... condiciones de escasez, temporalidad, competencia y fluidez. En su búsqueda del camino a seguir, el liderazgo estratégico podría compararse a atravesar una cuerda floja: al igual que un acróbata puede caerse si es demasiado tímido o demasiado audaz, un líder está obligado a moverse dentro de un margen estrecho, suspendido entre las certezas relativas del pasado y las ambigüedades del futuro (p.7).

Bajo nuestra perspectiva, se considera que los fundamentos sobre el liderazgo que utiliza el autor los realiza a partir de un «marco analítico» (expresión nuestra), para luego aplicarlo al estudio de los seis líderes en sus

\* Profesor investigador del Centro de Estudios del Desarrollo (CENDES) de la Universidad Central de Venezuela.  
Correo electrónico: camiseba@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0003-2633-7835>.

contextos particulares durante la Guerra de los Treinta años y, de conjunto, obtener una conclusión sobre la evolución del liderazgo (Figura 1).

Cuadro 1



Planteamientos que definen el hilo conductor del texto:

- «Los líderes piensan y actúan en la intersección de dos ejes: el primero, entre el pasado y el futuro; el segundo, entre los valores perdurables y las aspiraciones de aquellos a los que lideran» (p.5).
- «Y los líderes actúan en una situación de competencia, pues deben enfrentarse a otros actores —aliados, socios potenciales o adversarios— que no son estáticos, sino adaptables, y que tienen sus capacidades y aspiraciones particulares. Además, con frecuencia los acontecimientos suceden con demasiada rapidez para permitir un cálculo preciso; los líderes tienen que hacer juicios basados en intuiciones e hipótesis que no pueden probarse en el momento de la decisión. Para el líder, la gestión del riesgo es tan crítica como la capacidad de análisis» (p.7).
- La combinación de carácter y circunstancias es lo que crea la historia, y los seis líderes cuyos perfiles aparecen en estas páginas —Konrad Adenauer, Charles de Gaulle, Richard Nixon, Anwar Sadat, Lee Kuan Yew y Margaret Thatcher— fueron modelados por las circunstancias de su dramático periodo histórico. Todos se convirtieron además en artífices de la evolución de sus sociedades y del orden internacional durante la posguerra. (pp.7-8).
- «La mayoría de los líderes no son visionarios, sino gestores. En todas las sociedades y en cualquier nivel de responsabilidad, se necesitan administradores que guíen a diario las instituciones que se les confían. Pero, durante los periodos de crisis —ya sea este una guerra, un cambio

tecnológico rápido, una disrupción económica inquietante o turbulencias ideológicas—, la gestión del *statu quo* puede ser el curso más arriesgado de todos. En las sociedades afortunadas, esos momentos convocan a líderes transformadores. Sus diferencias pueden clasificarse en dos tipos ideales: el estadista y el profeta» (p.16).

- «Si el estadista evalúa las posibles líneas de actuación basándose en su utilidad más que en su 'verdad', el profeta considera este enfoque un sacrilegio, un triunfo de la conveniencia sobre el principio universal. Para el estadista, la negociación es un mecanismo de estabilidad; para el profeta, puede ser un medio para convertir o desmoralizar a los adversarios» (p.19).
- «Cualesquiera que sean sus características personales o su modo de actuación, los líderes se enfrentan inevitablemente a un reto constante: impedir que las exigencias del presente abrumen al futuro» (pp.19-20).

En lo que respecta a la relación liderazgo, contexto y estrategia, en sentido general, se sistematizan a continuación y en el cuadro 2 lo que, según el autor, caracterizó las estrategias de estos seis líderes en sus contextos particulares.

### El liderazgo en su contexto

«Konrad Adenauer, Charles de Gaulle, Richard Nixon, Anwar Sadat, Lee Kuan Yew y Margaret Thatcher: cada uno transformó su sociedad y todos contribuyeron al surgimiento de un nuevo orden mundial.

A los seis líderes les afectó profundamente el dramático medio siglo en el que Europa, que durante cuatrocientos años había dado forma al desarrollo de la historia mientras dominaba una parte cada vez mayor del globo, consumió gran parte de su propia esencia en dos guerras mundiales que fueron, en realidad, una guerra civil europea. Luego ayudaron a conformar el periodo posterior, en el que hubo que reorganizar las economías, redefinir las estructuras nacionales y reordenar las relaciones internacionales. Los seis se enfrentaron también a los retos de la Guerra Fría y a las disrupciones provocadas por la descolonización y la globalización. Todo eso sigue teniendo repercusión hoy en día» (p.534).

Cuadro 2

Líder	Estrategia	Dimensión clave en la relación contexto, liderazgo y estrategia
<b>Konrad Adenauer</b>	La estrategia de la humildad	«Su estrategia de la humildad se componía de cuatro elementos: aceptar las consecuencias de la derrota; recuperar la confianza de los vencedores; construir una sociedad democrática y crear una federación europea que trascendiera las divisiones históricas de Europa» (p. 38).
<b>Charles de Gaulle</b>	La estrategia de la voluntad	«De Gaulle construyó sus objetivos a la manera visionaria del profeta, pero su ejecución fue a la manera del estadista férreo y calculador. Su estilo de negociación consistía en actuar de forma unilateral para crear un hecho consumado y negociar, principalmente, correcciones de sus propósitos, no alteraciones» (p.180).
<b>Richard Nixon</b>	La estrategia del equilibrio	«...el equilibrio del poder como un requisito para la paz» (p.208)
<b>Anwar Sadat</b>	La estrategia de la trascendencia	«Sus triunfos fueron sobre todo de carácter conceptual...Sadat aportó una audaz visión de la paz, cuya concepción no tenía precedentes y cuya ejecución fue osada» (p. 298,299).
<b>Lee Kuan Yew</b>	La estrategia de la excelencia	«Para Lee la excelencia significaba mucho más que el rendimiento individual: su búsqueda debía permear a toda la sociedad, fuera trabajando para el gobierno, en negocios, la medicina, la educación, la mediocridad y la corrupción no eran aceptables» (p. 402).
<b>Margareth Thatcher</b>	La estrategia de la convicción	«...la esencia de su liderazgo: el amor por su país. La llegada al poder de Thatcher tuvo que ver, sin duda, con su convicción excepcionalmente fuerte y su espíritu competitivo; la disciplina y el cálculo la ayudaron a mantenerlo. Pero solo el amor por su país y su pueblo pueden explicar como ostentó el poder y todo lo que consiguió» (p. 553).

Fuente: elaboración propia con base en el libro reseñado.

En lo que concierne a la conclusión del autor sobre la evolución del liderazgo se tomaron las dimensiones por él consideradas y se resaltan aquellos aspectos clave del texto buscando una mirada integral sobre dicha evolución (Cuadro 3).

Cuadro 3

<b>La evolución del liderazgo</b>	<b>Lo resaltante</b>
<b>De la aristocracia a la meritocracia</b>	«El período en el que crecieron estos líderes fue transformativo en un sentido cultural: tanto las estructuras políticas como las sociales estaban pasando irreversiblemente de un modelo de liderazgo hereditario y aristocrático, a uno de clase media y meritocrático» (p. 554).
<b>Verdades difíciles</b>	«Todos eran conocidos por su franqueza y a menudo decían verdades duras. No confiaron el destino de sus países a la retórica puesta a prueba por las encuestas y los grupos de discusión» (p. 563).
<b>La meritocracia vacilante</b>	«Hay indicios de que las condiciones que contribuyeron a crear a los seis líderes abordados... al menos en Occidente, a su propia decadencia evolutiva. El patriotismo cívico que antaño daba prestigio al servicio público parece haber sido superado por el faccionalismo identitario y el cosmopolitismo competitivo» (p. 563).
<b>Alfabetización profunda y cultura visual</b>	«No es que los cambios en la tecnología de las comunicaciones hayan vuelto imposible el liderazgo inspirado y el pensamiento profundo sobre el orden mundial, sino que, en una época dominada por la televisión e internet, los líderes reflexivos deben luchar contra la corriente» (p. 571).
<b>Los valores subyacentes</b>	«Esos seis líderes serán recordados por las cualidades que se asociaron a ellos y que definieron su influencia: Adenauer por su integridad y persistencia, De Gaulle por su determinación y visión histórica, Nixon por su comprensión de una situación internacional interconectada y su fortaleza a la hora de tomar decisiones, Sadat por la elevación espiritual con la que forjó la paz, Lee por su imaginación en la fundación de una nueva sociedad multiétnica, Thatcher por su liderazgo basado en principios y en su tenacidad» (pp. 572,573).
<b>El liderazgo y el orden mundial</b>	«El criterio por el que se juzga a un líder en la historia, sigue siendo el mismo: trascender las circunstancias mediante la visión y la dedicación» (p. 580) «La época actual se encuentra desorientada porque carece de una visión moral y estratégica. La inmensidad de nuestro futuro sigue desafiando la comprensión» (p. 581).
<b>El futuro del liderazgo</b>	«Los seis líderes...desarrollaron cualidades semejantes, a pesar de que sus sociedades eran muy diferentes: la capacidad de comprender la situación en la que se encontraban sus sociedades, la habilidad para concebir una estrategia que gestionara el presente y conformara el futuro, la destreza para conducir a sus sociedades hacia propósitos elevados y la disposición para rectificar las deficiencias» (pp. 582,583).

Fuente: elaboración propia con base en el libro reseñado.

Debo aclarar que esta forma tan particular de revisar este excelente libro obedece a una frase del autor, muy pertinente dada la situación de nuestro país, que fue la que motivó la elaboración de esta reseña bibliográfica.

El liderazgo es aún más esencial durante las transiciones, cuando los valores y las instituciones pierden relevancia, y el plan esbozado para un futuro digno es objeto de disputa. En esos momentos, los líderes están llamados a hacer diagnósticos y a pensar de manera creativa: ¿cuáles son las fuentes del bienestar de la sociedad? ¿Y las de su decadencia? ¿Qué herencias del pasado deben conservarse y cuáles adaptarse o descartarse? ¿Qué objetivos merecen un compromiso y qué perspectivas deben rechazarse, por muy tentadoras que sean? Y, en el extremo, ¿es la sociedad lo bastante vital y segura para tolerar el sacrificio como paso intermedio hacia un futuro más satisfactorio? (pp. 6,7).