

LIBROS: CLAVES EN 10 MINUTOS

Estadistas y profetas: el liderazgo según Kissinger

SALVADOR SÁNCHEZ TAPIA

Una obra de historia reciente, un tratado sobre el liderazgo, un compendio de semblanzas. De todo ello hay en el último libro publicado por Henry Kissinger. En él, el autor extrae las claves que ha de tener un buen líder a partir de la observación –privilegiada, de primera mano como fue la suya– de seis líderes que transformaron el mundo en la época de la Guerra Fría: De Gaulle, Adenauer, Nixon, Sadat, Lee Kuan Yew y Margaret Thatcher.

Kissinger, Henry, *Leadership. Six Studies in World Strategy*, London: Allen Lane, 2022. 500 páginas.



Kissinger en la Gerald R. Ford School of Public Policy.

Foto: © CC BY-ND 2.0

En mayo de 1953, un estudiante norteamericano de intercambio en Europa preguntó a Churchill cómo podría prepararse para acometer los retos inherentes al liderazgo. *Study history, study history. In history lie all the secrets of statecraft*, fue su categórica respuesta. No sabemos si esta anécdota, referida por Henry Kissinger, fue la motivación que le llevó a dedicar una importante parte de su vida académica en Harvard al estudio de la Historia, primero como alumno, más tarde como profesor de ciencias políticas. Sea como fuere, lo cierto es que su notable producción literaria está toda impregnada de un profundo conocimiento del pasado histórico que utiliza con maestría para comprenderlo y tratar de otear el futuro.

Pocas dudas pueden haber de que Kissinger es una de las figuras más sobresalientes de la segunda mitad del siglo XX. Marcado por una experiencia vital difícil que le llevó a

dejar Alemania huyendo de la persecución nacionalsocialista, gracias a una buena y bien alimentada capacidad intelectual, Kissinger ha sido, desde su privilegiada atalaya política bajo las presidencias de Nixon y Ford, uno de los forjadores del orden mundial de posguerra que, aunque maltrecho, aún sobrevive.

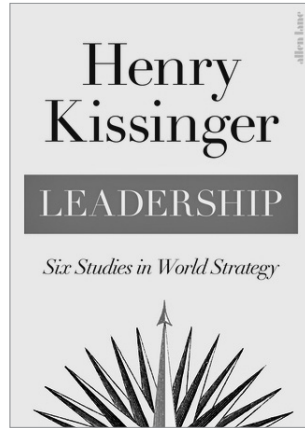
EL «PATRÓN-ORO» DEL LIDERAZGO ESTRATÉGICO

Además de esto, Henry Kissinger ha sido —sigue siendo— un perspicaz observador de la psicología humana. En largos años de relación directa con los principales estadistas mundiales, cuyas personalidades ha analizado y ponderado cuidadosamente, Kissinger ha ido destilando la esencia de lo que considera como el «patrón-oro» del liderazgo estratégico, que propone ahora en *Leadership. Six Studies in World Strategy*, el libro que acaba de publicar cuando está a punto de cumplir sus primeros cien años de vida.

A pesar de la proveya edad de su autor —quizás por eso haya en la obra ciertas concesiones, disculpables, al ego—, no estamos ante una obra crepuscular, sino ante un lúcido título que aúna un retrato, limitado pero fascinante, de la Guerra Fría con un estudio del liderazgo estratégico hecho a través de la semblanza de seis de las figuras que dejaron una huella más profunda en aquellos años yendo en pos, en ocasiones a contracorriente, de una visión de futuro construida sobre la base de un profundo amor a sus respectivas naciones.

Las primeras páginas del libro las dedica Kissinger a plantear el marco conceptual del liderazgo estratégico, cuya necesidad considera apremiante en momentos de transi-

ción, cuando los valores e instituciones en vigor comienzan a ser cuestionados y los rasgos del futuro orden permanecen aún sin definir. En esas situaciones, algunas cualidades de liderazgo aparecen ya como fundamentales en el capítulo inicial; las dotes de análisis, la capacidad de inspirar a otros, la de comunicación, el valor —en sus acepciones de físico y moral— para elegir un camino entre opciones difíciles, la firmeza de carácter para mantener ese camino incluso frente a la adversidad, o la habilidad para gestionar riesgos dibujan un retrato del líder ideal que quedará completo cuando el autor formule sus conclusiones finales.



El libro es un estudio del liderazgo estratégico a través de la semblanza de seis figuras decisivas en los años de la Guerra Fría

DOS MODELOS DE LÍDERES: ESTADISTAS Y PROFETAS

Sobre la base de estas cualidades esenciales, Kissinger define una tipología del liderazgo articulada sobre los dos modelos básicos del «estadista» y del «profeta». Ambos deben aspirar a reunir todas las cualidades propias de un líder pero, mientras que el primero es, ante todo, un buen gestor que aplica su esfuerzo a la preservación del modelo de sociedad que lidera, moderando la visión de futuro con

un ejercicio de cautela, el segundo es, por el contrario, un visionario orientado al futuro que no se conforma con gestionar el *statu quo*, sino que aspira a transformarlo.

Como sucede a menudo con los modelos teóricos, es difícil hallar en la práctica líderes «puros» de cada uno de los tipos definidos conceptualmente. Más frecuentemente, lo que la realidad ofrece son ejemplos híbridos que participan de las características de los dos tipos, con líderes que muestran una tendencia natural al predominio de uno sobre el otro, o con otros que son capaces de transitar de uno a otro tipo en función de las circunstancias. Este es el caso de los seis perfiles –Adenauer, De Gaulle, Nixon, Sadat, Lee Kuan Yew, y Thatcher– que utiliza Kissinger para diseccionar el liderazgo estratégico.

PROTAGONISTAS DE LA GUERRA FRÍA

A todos ellos los trató el autor de forma directa. Todos dejaron en él un poso que justifica su presencia en un reducido elenco de líderes en el que se echan de menos figuras coetáneas tan relevantes como el Papa Juan Pablo II o el presidente Ronald Reagan quienes, por su estatura como líderes que transformaron el orden internacional, merecerían haber sido objeto de estudio. No es, sin embargo, este el criterio fundamental de selección. Por encima de la relación que pudieran haber tenido con Kissinger, todos comparten la herencia común de un orden internacional sacudido por la que el autor llama la «Segunda Guerra de los Treinta Años» (1914-1945), y el hecho de que, sobre los escombros de esa guerra, fueran capaces de articular una visión de futuro para sus res-

pectivas naciones dentro de un sistema internacional en transición.

Seis protagonistas, seis capítulos monográficos en los que Kissinger va desgranando cualidades de liderazgo que, al

final de la obra, han compuesto un mosaico completo de lo que, a juicio del autor, debe ser un líder estratégico ideal. Adenauer, por ejemplo, es mostrado como un líder no carismático, pero de una gran estatura moral, elevada aún más por su visión de una Alemania renacida de las cenizas de la guerra y con su soberanía plenamente recuperada, unida y, sobre todo, integrada en una Europa democrática. Su integridad, su perseverancia, y una cierta dosis de desconfianza hacia el compromiso norteamericano con la seguridad de Europa, fueron instrumentos con los que abrió para Alemania las puertas de un futuro digno a través de lo que Kissinger llama una «estrategia de humildad».

Charles de Gaulle aparece, en contraposición a Adenauer, como un líder carismático dotado de una ambiciosa visión de futuro para la Francia postrada por la ocupación alemana, pero no derrotada; de una determinación férrea para llevar a cabo esa visión, a pesar de las enormes dificultades que tuvo que arrostrar; y de un extraordinario dominio de sí mismo. Estas, y otras, cualidades personales elevaron a De Gaulle, desde la posición de una oscura y poco relevante personalidad que no se resignó a entregar el espíritu de la nación en manos del totalitarismo nacionalsocialista, al rango de figura mítica salvadora de la Re-

Entre las cualidades de liderazgo no deben faltar las dotes de análisis, la capacidad de inspirar y comunicar, el valor o la firmeza de carácter

pública. Charles de Gaulle agotó su vida en los empeños de mantener vivo el ideal de una Francia libre y soberana, y de devolver a su país a la grandeza a la que, consideraba, estaba predestinada. Claramente en el campo de los líderes visionarios era también, de acuerdo con el retrato de Kissinger, un estadista frío y calculador, como quedó de manifiesto, por ejemplo, en las hábiles maniobras que llevó a cabo para evitar verse postergado como líder de la Francia Libre por el general Giraud, favorito de los aliados por su mayor docilidad.

Margaret Thatcher es otra de las grandes figuras europeas del siglo XX escogidas por Kissinger para diseccionar el liderazgo estratégico. De esta mujer destaca la fortaleza personal con la que fue capaz de superar barreras tan elevadas como la de su condición femenina o la de su extracción social para erigirse como el líder conservador británico más sólido desde Winston Churchill. Esa fortaleza no solo lo era en el sentido moral, sino también en el físico, como quedó probado con la entereza que desplegó en 1984 cuando el IRA atentó contra su vida en un hotel de Brighton. Con esa fortaleza, apuntalada con otras muchas cualidades –laboriosidad, autodisciplina, y pragmatismo al servicio de unos sólidos principios y convicciones morales y políticas–, Thatcher transformó la Gran Bretaña en decadencia y desmoralizada que recibió en 1979 en una nación segura de sí misma y de su posición en el mundo, con el orgullo recuperado tras la victoria en la Guerra de las Malvinas, y con una economía saneada y robusta.

La mirada de Kissinger, empero, no se detiene en el ámbito cultural occidental. La nómina de líderes por él se-

leccionada incorpora dos figuras procedentes de tradiciones diferentes; el egipcio Anwar Sadat, y el asiático Lee Kuan Yew, padre de la moderna Singapur. El primero de ellos descuella como el líder visionario que cambió radicalmente el rumbo de Egipto para labrarle

La realidad trae líderes híbridos de profetas y estadistas como las figuras que retrata Kissinger: Adenauer, De Gaulle, Nixon, Sadat, Lee Kuan Yew y Thatcher

un futuro en paz. En el capítulo que el autor le dedica, Sadat se alza mayestático como un gobernante dotado de fortaleza, empatía, serenidad forjada en años de confinamiento solitario, y gravedad, a la vez mística y práctica, puestas al servicio de un profundo amor a su nación. Su audacia y su capacidad de decisión le llevaron al punto de abandonar la posición tradicional de su país en la escena internacional para suscribir un valiente acuerdo de paz con Israel que, literalmente, le costó la vida.

Margaret Thatcher se refirió a Lee Kuan Yew como «uno de los más competentes estadistas del siglo XX» lo que da una buena idea de su talla como líder. Bajo su dirección y, en gran medida, gracias a sus dotes personales, Singapur superó las enormes dificultades a las que se enfrentó en el momento de la independencia —un país dividido étnicamente, enclavado en un entorno tan estratégico como hostil—, forjando una identidad nacional sobre la diversidad étnica para convertirse en un emporio económico, ejemplo de pujanza y equilibrio en el que se prima la excelencia como vía inexcusable a la supervivencia. Tanto fue su talento como líder que, tras dejar la política activa, acabó

por convertirse en una suerte de mentor internacional al que otros líderes acudían en busca de consejo. Fue, según Kissinger, el epítome de líder híbrido perfecto, estadista y profeta al mismo tiempo; capaz de destilar la esencia de cualquier asunto, prescindiendo de lo superfluo.

NIXON, THE SPECIAL ONE

Mención aparte merece el capítulo dedicado a Richard Nixon; no solo porque, de los seis, es el líder con el que Kissinger mantuvo la relación más estrecha, como asesor de seguridad nacional primero, como secretario de Estado después, sino porque el capítulo que le dedica se aparta un tanto del patrón seguido en los demás para acercarse un poco más al retrato psicológico.

La frase con la que abre el capítulo, «Richard Nixon fue uno de los presidentes más controvertidos de la historia de Norteamérica» no es, únicamente, la constatación de una realidad objetiva, sino el anuncio de que no se va a ahorrar la crítica al expresidente. A diferencia de lo que ocurre con los otros cinco líderes, el cuadro que Kissinger pinta de Nixon pone un inusitado énfasis, no en sus cualidades como líder sino, más bien, en sus defectos y debilidades. De él resalta, por ejemplo, la inseguridad que sentía sobre su imagen pública y su autoridad; la falta de valor personal que mostraba para confrontar situaciones incómodas, y que le llevaba a utilizar intermediarios para transmitir órdenes poco gratas; la confusión que sembraba a veces con sus afirmaciones, a menudo incendiarias, y de las que no esperaba se siguiese ninguna acción por parte de sus colaboradores; los celos que sentía cuando

alguien resaltaba los méritos de Kissinger por encima de los suyos; o el lenguaje y trato áspero que dispensaba a muchos de sus colaboradores. No parecen estos rasgos que eleven a un líder.

La estrategia de humildad de Adenauer, el carisma de De Gaulle o la fortaleza de Margaret Thatcher son aspectos en los que se detiene el autor

No es que Kissinger presente a un Nixon desvestido de cualidades de liderazgo; de hecho, entre ellas, destaca su capacidad de decisión, encapsulada en la frase «pagas el mismo precio por ejecutar una política a medias, o dudando, que si lo haces correctamente y con convicción» que acostumbraba a repetir. Esas cualidades, sin embargo, aunque reconocidas, quedan un poco desdibujadas por ese énfasis en sus defectos, y por la sensación que deja la lectura del capítulo de que Kissinger ha tratado en él de resaltar sus logros personales y salvarse de un juicio negativo, más que de valorar los méritos como líder del protagonista.

PALABRAS FINALES Y MALAS PERSPECTIVAS

El capítulo de conclusiones puede resultar especialmente atractivo para quien se aproxime al libro buscando un tratado sobre liderazgo por encima de una mera aliteración de biografías o de un relato histórico. Más allá de lo que diferencia los diferentes estilos de liderazgo de los personajes analizados, aquí se trata de identificar el hilo conductor que tienen en común. Todos ellos transformaron sus respectivas sociedades, contribuyendo a forjar un orden mundial nuevo; fueron capaces de articular el inte-

rés nacional, y sobresalieron por su búsqueda de la excelencia, y por sus cualidades de autodisciplina, patriotismo, valor, capacidad de decisión, y fe en sí mismos.

Quizás el rasgo más importante que todos compartieron fue el de su profunda formación humanística. Todos ellos eran personas de carácter, tenían un alto sentido de la Historia y de su papel ante la misma, y habían recibido una sólida formación espiritual, cada uno en la tradición religiosa o filosófica propia de su propio ámbito cultural. Este hecho no es trivial, pues les habría dotado de un sentido de la trascendencia gracias al cual habrían sido capaces de articular una visión de futuro elevada para sus naciones.

Al final de la obra, Kissinger se pregunta si el mundo actual puede generar líderes de la altura de los seis modelos analizados, capaces de pilotar sus naciones en medio de los cambios en el orden internacional a los que asistimos. Su respuesta no es optimista. En su opinión, las condiciones que posibilitaron el desarrollo de líderes como los estudiados han entrado en un proceso de decadencia, al menos en Occidente. El patriotismo cívico ha sido orillado desde distintos flancos por nociones como el globalismo o el faccionalismo identitario, que reniegan de la idea tradicional de nación; el estudio de las humanidades, fundamental en la formación del liderazgo, ha sido abandonado en los sistemas educativos de todo el mundo en beneficio de la formación de técnicos y activistas; el predominio de la imagen ha acabado con la erudición —que denomina *deep learning*—, favoreciendo el triunfo de las emociones sobre el autodomínio; o una visión del poder más como un derecho, y menos como un privilegio o un servicio no

son sino algunos de los factores que le llevan a sentenciar, categórico y pesimista, que «la era actual va a la deriva sin moral ni visión estratégica».

Recuperar el liderazgo estratégico pasa por reconocer su esencia, que Kissinger destila en los dos pilares básicos de la educación y el carácter. Únicamente con estas cualidades pueden forjarse auténticos estadistas, o líderes en el sentido lato de la palabra, que no son sino aquellos de los que Kissinger dice, refiriéndose a Thatcher, que «operan en el límite exterior de lo que, ordinariamente, se considera posible, sondeando los límites de la ortodoxia en lugar de repetir mecánicamente sus dictados». ■

Salvador Sánchez Tapia es general del Ejército de Tierra, doctor en Historia y profesor de UNIR.