



Otra voz

UNA CONVERSACIÓN CON EL EXPERTO EN
LIDERAZGO JOSEPH S. NYE, JR.

El poder inteligente

Los grandes líderes saben cuándo el poder duro no es suficiente.

HACE QUINIENTOS AÑOS, Niccolò Machiavelli escribió que “el príncipe debe hacerse temer de modo que, si no se granjea el amor, evite el odio”. A medida que la próxima administración de Estados Unidos se prepara para enfrentar un mundo político cada vez más multipolar –donde los desafíos para la paz mundial, la economía global y el medioambiente son enormes– ese consejo parece particularmente relevante. La utilización de las fortalezas militares y económicas de Estados Unidos no traerá paz y prosperidad por sí sola. El presidente tendrá que hacer que las ideas de democracia y libre empresa sean atractivas, y presentar al país como un ejemplo de ellas.

Según Joseph S. Nye, Jr., profesor en John F. Kennedy School of Government de Harvard University, eso requerirá una sofisticada comprensión de cómo combinar la fuerza estadounidense con las herramientas de lo que él llama el “poder blando”, un término que acuñó en su libro escrito en 1990 *Bound to Lead*. Ex asistente del secretario de defensa para los Asuntos de Seguridad Nacional, jefe del Consejo Nacional de Inteligencia, y subsecretario suplente de Estado para Asistencia en Seguridad, Ciencia y Tecnología, Nye es el autor de una docena de libros, incluyendo el recientemente publicado *The Powers to Lead*. Él cree que el mayor desafío que debe enfrentar la próxima administración de EE.UU. es presentar una agenda que mire más allá de los problemas militares y políticos de hoy.

En esta entrevista con Diane Coutu, editora senior de HBR [realizada antes de la reciente elección presidencial estadounidense], Nye describe el poder blando y lo distingue del poder duro. Los grandes líderes, dice, saben cómo combinar ambos para ejercer el “poder inteligente”, mediante el cual pueden generar confianza y movilizar a las personas al

rededor de agendas orientadas al futuro. Si el liderazgo de Estados Unidos puede conseguir eso, este siglo será uno en que Estados Unidos todavía tendrá un rol importante que jugar.

¿En qué consisten el poder blando y el poder duro, y cómo puede usted combinarlos?

En esencia, el poder no es más que la habilidad para influir en otros para obtener lo que usted quiere, y para eso se precisa de una serie de herramientas. Algunas de éstas son herramientas de coerción o de pago, que constituyen el poder duro, y algunas son herramientas de atracción, que constituyen el poder blando. Para los individuos, el carisma (atractivo emocional), la visión y la comunicación son destrezas clave del poder blando; para las naciones, el poder blando está plasmado en su cultura, valores y políticas legítimas.

Con la excepción del Dalai Lama y quizás unos pocos más, es difícil pensar en alguien que haya sido capaz de liderar usando solamente el poder blando. Por otra parte, a menudo hablamos del poder duro mientras olvidamos que la atracción es una herramienta muy poderosa. Ignorarlo es un error. Pienso que existe un despertar hacia la necesidad del poder blando a medida que las personas contemplan la crisis en el Medio Oriente y comienzan a darse cuenta de que el poder duro no es suficiente para solucionarla. Por cierto, entender cómo combinar el poder duro con el poder blando depende de la comprensión que se tenga del contexto. Gran parte de lo que yo llamo inteligencia contextual proviene de la experiencia, pero hay más en relación a eso. Como lo planteó Mark Twain, un gato que se sienta una vez sobre un horno caliente nunca más se sentará sobre otro horno caliente pero el gato tampoco se sentará sobre un horno frío. Para usar sabiamente las herramientas del poder se requiere tanto de la experiencia como del análisis.

¿Puede una democracia realmente derrotar el terrorismo con el poder blando?
Permítame ser claro: definitivamente existen momentos en que usted debe

LA IDEA EN SÍNTESIS

- **A medida que las personas se dan cuenta de que el poder duro por sí solo no puede resolver problemas complejos, comienzan a entender la importancia del poder blando.**
- **Estados Unidos hace que sea particularmente difícil para las mujeres combinar el poder blando y el poder duro en la vida pública.**
- **Las empresas están más adelantadas que la política en términos de entender la necesidad del poder blando.**
- **Estados Unidos cuenta con un gran poder blando proveniente de su cultura y sus valores.**

usar el poder duro. Piense en los años 90, cuando el gobierno talibán le brindaba refugio a Al Qaeda y el presidente Bill Clinton trató de resolver el problema en forma diplomática. Él estaba tratando de persuadir a los talibanes, y su enfoque falló. El resultado neto fue que no hicimos lo suficiente para destruir los refugios creados por los talibanes para los terroristas de Al Qaeda. Ése es un caso en que el poder blando no funcionó y, de hecho, hizo que EE.UU. no actuara en ese momento como probablemente debió haberlo hecho: con más poder duro. Entonces, el poder blando puede ser contraproducente si impide que usted haga lo que se debe hacer.

Pero si la forma en que usted usa su poder duro va contra lo aceptado, usted encontrará que los Osama bin Laden de este mundo son capaces de reclutar más personas con su poder blando de lo que usted es capaz de disuadir con su poder duro. Hoy Estados Unidos está involucrado en una lucha para ganarse los corazones y mentes de los musulmanes. Los estadounidenses deben usar su poder blando para evitar que sean reclutados por terroristas. Ésa es la razón por la cual Irak fue un gran error. El presidente Bush trató de producir una democracia en Irak a través del mero poder duro,

y el efecto negativo ha hecho que Estados Unidos retroceda. Sí, la coerción –el poder duro– es absolutamente necesaria para que una democracia pueda derrotar el terrorismo. Pero, a veces la atracción –poder blando– es el componente más importante. El poder blando puede impulsar a personas jóvenes hacia algo diferente de la alternativa del terrorismo. Usted no puede hacer eso a través de la coerción.

Usted señala que los dos poderes, blando y duro, son necesarios. Sin embargo, dedica su último libro a su esposa Molly, “quien lidera con poder blando”.

Efectivamente prefiero el poder blando por sobre el poder duro. Pero usted tiene que tener en cuenta que el poder blando no es bueno por sí mismo; tiene que ser usado para un buen propósito. La habilidad de atraer a otros ha sido poseída por algunas personas malvadas: Hitler, Stalin, Mao, bin Laden. Jim Jones, quien fundó la organización People Temple, utilizó un poder blando manipulador para lograr que más de 900 personas cometieran suicidio mediante la ingesta de Kool-Aid envenenado. Sus seguidores creían que era un gurú que tenía la última palabra respecto de su salvación. Como lo señalé, blando o duro, el poder es simplemente un instrumento.

Podríamos decir que el poder blando es levemente preferible al poder duro porque le otorga más libertad a la persona que es su objeto. Si yo quiero robarle su dinero y saco un revólver y le disparo, eso es poder duro (usted no tiene alternativa en el asunto). Si yo trato de convencerla de que soy un gurú y que usted debería darme el número de su cuenta corriente bancaria, presumiblemente usted podría elegir resistirse a mi solicitud.

Una célebre frase de Teddy Roosevelt dice que debemos hablar suavemente y andar trayendo un gran garrote. ¿Se estaba refiriendo al poder blando o al poder duro?

Roosevelt fue el máximo exponente del poder inteligente, pues tuvo la capaci-

dad de combinar el poder blando con el poder duro en la medida correcta y en el contexto apropiado. Los problemas que enfrentan hoy Estados Unidos y el mundo van a necesitar mucho poder inteligente, y los líderes que quieran entenderlo no perderían nada si estudiaran a Teddy Roosevelt. Él estaba sumamente alerta para usar el poder duro, es cosa de mirar su alta estima por las fuerzas armadas. Pero también estaba consciente de la importancia del poder blando. La principal motivación de Roosevelt en la negociación de tratados cruciales como el Tratado de Portsmouth de 1905 –que puso término a la guerra entre Rusia y Japón– era hacer que Estados Unidos fuera más atractivo. Cuando envió a la Gran

chando contra el estereotipo del género y enfatizando la faceta de Dama de Hierro de su liderazgo. Gro Harlem Brundtland, ex primera ministra de Noruega y luego jefa de la Organización Mundial de la Salud, fue eficaz en el uso de su poder inteligente. Podía ser dura en asuntos internos, pero usaba el poder blando con Noruega en el ámbito internacional. Mary Robinson, ex presidenta de Irlanda, y Vaira Vike-Freiberga, ex presidenta de Letonia, también se me vienen a la mente, pero no hemos visto a una líder femenina de un país grande usar el poder inteligente. Angela Merkel, canciller de Alemania, es una candidata promisoría, pero no ha ejercido el cargo el tiempo suficiente para que podamos evaluar.

Hillary Clinton pasó gran parte de su campaña probando que era dura y experimentada. Eso significó que Obama fuera capaz de ser el candidato que podía usar el poder blando. Él podría ser atractivo para las personas, con un mensaje de esperanza, un nuevo comienzo, un nuevo futuro.

Yo pienso que en este aspecto las empresas están más adelantadas que la política. Si usted mira la literatura sobre gestión, encontrará un gran énfasis en el poder blando, por ejemplo, sobre cómo los ejecutivos pueden motivar y persuadir a las personas para alcanzar los resultados que necesitan sin tener que recurrir a zanahorias y garrotes. La visión predominante en los negocios es que las redes están complementando las jerarquías, con lo cual las organizaciones se están haciendo más planas. Como resultado, los líderes de negocios necesitan ejercer más el poder blando. Usted no ve eso en la literatura sobre política. De hecho, estuve conversando con una amiga mía, miembro del Congreso, y me dijo: “Tienes toda la razón sobre el poder blando como un concepto analítico, pero es un término que equivale a derrota en el horizonte político en EE.UU., porque ningún estadounidense quiere votar por alguien ‘blando’”.

Para fijar un nuevo tono la política exterior de EE.UU., el próximo presidente debe evitar convertirse en rehén de los temas pendientes de George W. Bush.

Flota Blanca, la nueva armada estadounidense, en una gira alrededor del mundo, él quería desplegar el nuevo poder militar estadounidense y promocionar a Estados Unidos como una fuerza para el bien. En efecto, usó una herramienta de poder duro –la armada– como un símbolo del poder blando. Este tipo de ejercicio de poder inteligente es la razón por la cual Teddy Roosevelt a menudo termina apareciendo en los puestos altos de las listas de los mejores presidentes de la historia de Estados Unidos.

¿Las mujeres se encuentran con barreras cuando tratan de usar el poder inteligente en la vida pública?

Definitivamente. Es mucho más difícil para una mujer ejercer el poder inteligente de lo que lo es para un hombre. Si usted piensa en las clásicas líderes mujeres –Margaret Thatcher, Indira Gandhi y Golda Meir–, todas ellas terminaron lu-

Estados Unidos hace que sea particularmente difícil que una mujer use el poder inteligente en la vida pública, en parte por los mitos machistas que dominan la cultura estadounidense y en parte debido al clima de miedo que siguió al 11 de septiembre. Considere las primarias presidenciales del partido demócrata de este año. En términos de liderazgo político, el género todavía es un obstáculo mayor que la raza. Existen muchas formas en que los estereotipos sobre los estadounidenses de origen africano actúan en su contra, pero un hombre estadounidense de este origen no tiene que probar que es duro. Geraldine Ferraro señaló esto durante la campaña entre Barack Obama y Hillary Clinton y fue criticada por ello, pero básicamente ella tenía razón. Una mujer que postula a cargos públicos tiene que jugar en contra del estereotipo que dice que las mujeres son blandas. Entonces,

¿Cómo aprendió usted sobre el poder blando?

Aprendí mucho sobre el poder blando cuando ingresé al Departamento de Estado, en 1977. Carecía de experiencia en materia de gobierno y de gestión. Era un profesor, y la única persona que había tenido a mi cargo era mi secretaria, y algunas personas pensaban que era al revés. Mi primera tarea fue liderar un comité inter-agencias para reducir la proliferación de los materiales que podían producir armas nucleares. Mi inclinación fue tratar de hacer las cosas yo mismo. Rápidamente aprendí que si hacía eso, me ahogaría. Necesitaba a otros, pero no les podía dar órdenes porque, como un funcionario del Departamento de Estado, carecía de la autoridad sobre personas de departamentos como Defensa o

Energía. Tenía que atraer a las personas y hacer que quisieran ayudarme.

Otra lección importante que aprendí fue que el gobierno es una cultura oral. Produce resmas y resmas de papel, pero las comunicaciones cruciales son verbales, y a menudo son breves. Hasta cierto punto esto se debe a la cantidad de papel. Puesto que es imposible mantenerse al día con todo el papeleo, se debe recurrir a la palabra hablada para las cosas importantes. Cuando fui decano de Kennedy School, trataba de entrenar a los estudiantes para que dieran un informe de ascensor: decirle al jefe las dos o tres cosas que necesita saber en el tiempo que demora un ascensor en subir desde el primer piso al séptimo. La comunicación sucinta y clara es una de las herramientas más eficaces del poder.

¿Cuál es su informe de ascensor para el próximo presidente de Estados?

Pienso que lo primero que debe asegurarse el nuevo presidente es de no convertirse en rehén de los temas pendientes que deje George W. Bush. Por supuesto que tendrá que resolver lo de Afganistán, Irak e Irán. Pero si eso es todo lo que hace, pierde la oportunidad de establecer un nuevo tono para la política exterior de Estados Unidos. Si ha de ejercer el poder inteligente, su mezcla de duro y blando debe mirar más hacia el futuro y ofrecer más esperanza. Debería cerrar Guantánamo y crear una comisión conjunta para estudiar cómo deberíamos manejar los juicios para los sospechosos de terrorismo. Quizás quiera nombrar a un grupo bipartidista que considere los pasos prácticos e inmediatos para lidiar con el cambio climático. Quizás también quiera viajar a Asia –comenzando por Tokio y siguiendo con Seúl, Beijing y Delhi– para demostrar que Estados Unidos está consciente y particularmente interesado en el surgimiento de Asia; que no sólo está enfocado en los problemas del Medio Oriente. Es sorprendente cuántos de los problemas heredados se relacionan con Medio



Oriente. Naturalmente, ellos continuarán siendo tremendamente apremiantes, pero no deberían dominar la próxima agenda presidencial.

¿Usted cree que Estados Unidos está declinando como un poder mundial?

No. La gente ha venido afirmando eso por décadas. A fines de los años 80, todos pensaban que los estadounidenses estaban acabados; la Guerra Fría había terminado y la creencia predominante era que Japón había ganado, impulsando a Estados Unidos fuera de la economía mundial y todo lo demás. Yo pensé que aquella era una apreciación errada, y mi libro *Bound to Lead* fue un esfuerzo para refutar esa afirmación. Comencé por observar el poder militar estadounidense y después analicé su poder económico. Me di cuenta de que faltaba me algo, y ese algo era la habilidad de los estadounidenses para atraer a otros pueblos hacia sus ideales y hacia su país. Eso fue lo que llamé poder blando, y es la razón por la cual afirmé entonces que Estados

Unidos sería la potencia dominante del siglo veintiuno.

Soy un optimista en relación a Estados Unidos en el largo plazo. Ha habido una serie de libros sobre las secuelas de la invasión a Irak que han tratado de revivir la teoría de la declinación. Yo no creo en ella. Estados Unidos es una sociedad que premia la creatividad más que muchas otras sociedades. Pienso que también tiene mucho poder blando proveniente de su cultura y valores, aun cuando algunas de sus políticas recientes lo han socavado. Pero las políticas pueden ser cambiadas. La economía estadounidense todavía tiene una capacidad impresionante, y pienso que las fuerzas armadas estadounidenses no serán igualadas en el corto plazo. Este siglo ciertamente verá lo que Fareed Zakaria ha llamado “el auge del resto”. Estamos comenzando a verlo ahora. Pero eso es distinto a ver el eclipse de Estados Unidos. ☐

Reimpresión R0812N-E