

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

**El liderazgo efectivo demostrado por Winston Churchill
en la Segunda Guerra Mundial**

Ensayo Académico

Carolina Francisca Elizalde Yulee

Relaciones Internacionales

Trabajo de titulación presentado como requisito
para la obtención del título de
Licenciada en Relaciones Internacionales

Quito, 23 de julio de 2018

Universidad San Francisco de Quito USFQ
Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**El liderazgo efectivo demostrado por Winston Churchill en la Segunda
Guerra Mundial**

Carolina Francisca Elizalde Yulee

Calificación:

74/1000

Nombre del profesor, Título académico

Jorje H. Zalles, Ph.D.

Firma del profesor:

Quito, 23 de julio de 2018

Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante:

Nombres y apellidos:

Carolina Francisca Elizalde Yulee

Código:

00126759

Cédula de Identidad:

1715955132

Lugar y fecha:

Quito, 23 de julio de 2018

RESUMEN

Tomando en cuenta el escalamiento de la Segunda Guerra mundial Winston Churchill fue uno de los líderes más efectivos del siglo XX. Desde el uso de su retórica para dar discursos hasta la firmeza de sus acciones en medio de una guerra exponen cualidades de un líder admirable. Tomando esto en cuenta, este trabajo demostrará los factores principales del liderazgo efectivo de Winston Churchill durante la Segunda Guerra Mundial. Es decir que se tomará en cuenta su primer periodo como primer ministro del Reino Unido para analizar qué acciones tomadas por este individuo hacen que se lo considere un líder efectivo y su liderazgo como positivo.

Palabras Clave: Liderazgo efectivo, Winston Churchill, Liderazgo positivo, proceso adaptativo, valores tradicionales.

ABSTRACT

Considering the escalation of World War Two, Winston Churchill was one of the most effective leaders of the 20th century. From his assertive use of rhetoric in the speeches he delivered, to the firmness of his actions in the midst of a war, these exhibits qualities of an admirable leader. Bearing this in mind, this capstone project will demonstrate the main factors of Winston Churchill's effective leadership during World War II. In order to demonstrate the above mentioned this capstone project will consider his first period as prime minister of the United Kingdom in order to analyze what actions taken by this individual can be categorized as an effective leader and his type of leadership as positive.

Key Words: Effective leadership, Winston Churchill, Positive leadership, adaptive process, traditional values

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	7
SECCIÓN 1: UNA VISIÓN DEL LIDERAZGO EFECTIVO	8
SECCIÓN 2: WINSTON CHURCHILL COMO UN LÍDER EFECTIVO	12
SECCIÓN 3: LA INFLUENCIA DE WINSTON CHURCHILL EN LÍDERES CONTEMPORANEOS.....	20
CONCLUSIÓN.....	26
BIBLIOGRAFÍA	29
Figura 1	23

INTRODUCCIÓN

“El éxito no es el final, el fracaso no es fatal: es el coraje de continuar lo que cuenta”

- *Winston Churchill*

Winston Churchill es considerado como uno de líderes más influyentes y efectivos de la historia. Este líder británico demostró al mundo las cualidades necesarias para que un tipo de liderazgo sea considerado efectivo y positivo. Sus atributos como persona y como líder lo hacen una figura que traspasa la barrera del tiempo y que se mantiene vigente incluso en la época actual. Este trabajo de investigación demostrará los factores principales del liderazgo efectivo de Winston Churchill durante la Segunda Guerra Mundial, y cómo estos siguen vigentes en la época actual. El trabajo de investigación será dividido en tres secciones.

La primera sección presentará una teoría de liderazgo efectivo propuesta por Ronald A. Heifetz en su libro *Liderazgo sin respuestas fáciles*, y los aportes hechos a dicho marco teórico por Jorje H. Zalles en su libro *Liderazgo: Un concepto en evolución*, el cual brinda una visión más amplia de lo que es liderazgo efectivo como concepto, y de cómo este concepto se ha transformado a lo largo de los años.

La segunda sección de este trabajo trata sobre los factores que hacen que Winston Churchill sea considerado un líder efectivo. Basada en el libro *Lecciones de liderazgo de Winston Churchill* de Michael Winicott, en el cual se describen diez lecciones de liderazgo dadas por Churchill, esta segunda sección vincula sus acciones de liderazgo con el marco teórico propuesto en la primera sección.

La tercera sección trata sobre la influencia del liderazgo de Churchill en líderes actuales y en la presente época. Churchill ha influenciado a las generaciones que lo siguen, y actualmente muchos líderes imitan su comportamiento y lo toman en cuenta para sus discursos y sus actuaciones políticas. Además de gobernantes, líderes empresariales también han puesto en práctica las lecciones de Churchill en el ejercicio de un liderazgo efectivo.

SECCIÓN 1: UNA VISIÓN DEL LIDERAZGO

EFFECTIVO

Como ya se ha señalado en la Introducción, el análisis del liderazgo ejercido por Winston Churchill que se presenta en este trabajo se basa en las propuestas teóricas de Ronald A. en su libro *“Liderazgo sin Respuestas Fáciles”*.

Heifetz parte de una importante distinción entre dos tipos de situaciones que generan desequilibrio en personas individuales y/o en grupos humanos: por un lado, los que el autor denomina “problemas técnicos”, que se caracterizan por ser problemas conocidos, para los cuales existe un repertorio de soluciones conocidas, las cuales son típicamente aplicadas por “expertos”, cuyo trabajo es rutinario y técnico; y por otro lado, las situaciones que describe como “desafíos adaptativos”, que son poco o nada conocidos por quienes los enfrentan, no tienen soluciones ya definidas y frecuentemente aplicadas, no pueden ser resueltos por “expertos” externos, sino deben ser enfrentados y resueltos por la propia persona que enfrenta el desafío, haciendo lo que el autor describe como “trabajo adaptativo”. Ejemplo de un problema técnico es un brazo roto: problema bien conocido, para el cual existen soluciones también bien conocidas, que son aplicadas por médicos expertos, haciendo trabajo técnico. Ejemplo de un desafío adaptativo es lo que se llama un “corazón roto”: especialmente en la primera ocasión en que a una persona le “rompen el corazón”, es para él o ella un problema desconocido, no existen “expertos” a quienes pueda recurrir para que lo sanen, sino que el trabajo de sanar o de superar el dolor y el desequilibrio que la situación provoca tiene que ser hecho por la propia persona que está enfrentando el desafío, haciendo lo que Heifetz describe como “trabajo adaptativo”, que consiste en procesos interiores a través de los cuales una persona o un grupo se replantea la realidad, la ve y la encara de distinta forma, y de esa manera restablece su equilibrio interior.

A partir de esta distinción, Heifetz propone entender el liderazgo como la actividad de “movilizar el trabajo adaptativo de otros” y “movilizar a la gente para que enfrente sus problemas” (Heifetz 1997, 35), y describe a un líder como “la persona a la que los otros otorgan una autoridad informal o formal” (Heifetz 1997, 33) para que pueda realizar esa labor de movilización del trabajo adaptativo.

Heifetz también señala que, “el trabajo adaptativo es el aprendizaje requerido para abordar los conflictos entre los valores de las personas, o para reducir la brecha entre los valores postulados y la realidad que se enfrenta” (Heifetz 1997, 49). Es decir que el proceso adaptativo no solamente se basa en adaptarse a una situación determinada, sino también en estar dispuestos a cambiar de valores y paradigmas ya establecidos. Es un proceso arduo, ya que los líderes de manera tradicional están acostumbrados a imponer, limitando de cierta manera la libertad del otro. Profundizando en lo ya mencionado, es importante tomar en cuenta, según el libro de Jorje H. Zalles *“Liderazgo: un concepto en evolución”*:

... los principios metodológicos (...) que contribuyen, todos ellos, a que las personas crezcan y se desenvuelvan en el continuo hábito de enfrentar en vez de evadir sus desafíos y de buscar sanos equilibrios para resolver sus problemas, libres para desenvolverse sin ataduras ni restricciones externas (Zalles 2010, 40)

Muchas veces a los líderes les cuesta brindar libertades, ya que muchos temen perder su poder e influencia ante su pueblo. Este comportamiento es un ejemplo de valores tradicionales de un líder autoritario, el cual antiguamente era el común denominador. Lo cual de acuerdo con los conceptos dados por Heifetz no constituyen liderazgo efectivo.

Considerando a Heifetz como un revolucionario en la definición de liderazgo, es importante mencionar dos implicaciones sociales de esta nueva propuesta, y las barreras que existen a que la misma sea adoptada, que analiza Jorje H. Zalles en su libro. La primera se refiere a “liberar al liderazgo de su secuestro tradicional en solo las cúpulas de las estructuras sociales” (Zalles 2010, 41). Bajo el planteamiento lineal del funcionamiento de las sociedades, se ha considerado tradicionalmente que éstas responden a las ideas y las acciones

de las figuras de máxima autoridad –reyes, presidentes, etc. La propuesta de Heifetz sugiere que cualquier persona puede ser un líder si la situación lo requiere y lo permite: un líder no debería considerarse a sí mismo como un ser superior. La segunda se refiere a que la aplicación de la teoría de Heifetz al interior de cualquier grupo “favorecerá el que los miembros del grupo asuman, por convicción y propia iniciativa antes que, por obligación impuesta por otros, las responsabilidades y los respetos que maximizan la funcionalidad de toda sociedad” (Zalles 2010, 42). Lo mencionado anteriormente se vincula firmemente con una sociedad democrática, en la que los ciudadanos participan en los debates sociales, la mayoría decide, y no hay imposiciones de un único líder como sucede en sociedades autoritarias. Muchos líderes cometen el error de manejar de forma incorrecta el poder, con actitudes autoritarias y la satisfacción de intereses propios antes que de las necesidades de su pueblo. El nuevo paradigma de liderazgo propuesto por Heifetz plantea una visión radicalmente opuesta al ejercicio autoritario del poder. Según Zalles, una de las barreras a la aceptación de la propuesta de Heifetz es la “dificultad que tendrán la mayoría de quienes tienen poder, autoridad e influencia con apreciar los potenciales beneficios que pudiera traerles, no solo a “la gente” sino a ellos mismos” (Zalles 2010, 45), y, en consecuencia, la gran dificultad con poder hacer “la voluntaria renuncia al ejercicio de su poder, autoridad e influencia de manera dominante e impositiva, para dar paso a un ejercicio constructivo” (Zalles 2010, 45). La nueva propuesta espera una renuncia genuina a los valores e imposiciones tradicionales bajo los cuales se hacía presente un efecto de dominio y sumisión entre el líder y liderados.

Recapitulando todo lo que se ha mencionado hasta el momento, un líder efectivo es aquel que logra movilizar el trabajo adaptativo de la gente, a base de la influencia que tiene porque esa gente (persona o grupo) le ha concedido autoridad, que pese a su posición de poder, autoridad o influencia no se considera jerárquicamente por encima de nadie, no se deja

envanecer, y responde, sin imponer su autoridad, a la necesidad de esas personas o grupos de enfrentar sus propios desafíos adaptativos y, de esa manera, volverse psicológicamente más fuertes e independientes.

Un elemento adicional, en el que Zalles pone énfasis a través del ejemplo de Gandhi, es la inspiración como importante factor a través del cual un líder puede contribuir a la movilización de trabajo adaptativo de las personas.

Luego de formular su propuesta teórica, Heifetz entra en el terreno metodológico, proponiendo una serie de conceptos que ayudan a comprender cómo una figura líder puede movilizar el trabajo adaptativo de las personas, y explicando la aplicación de estos denominados “principios de liderazgo” a través de múltiples ejemplos del ejercicio de liderazgo, de acuerdo con la teoría propuesta, por diversas figuras de autoridad incluidas algunas históricamente prominentes como Lyndon B. Johnson, Martin Luther King, Jr., y otras mucho menos conocidas como Margaret Sanger, William Ruckleshaus, una médico en Boston llamada Barbara Parsons, que movilizaron el trabajo adaptativo de diversas personas y grupos ante diversos desafíos adaptativos.

SECCIÓN 2: WINSTON CHURCHILL COMO UN LÍDER EFECTIVO

En la primera sección de este trabajo se describió la forma de entender liderazgo efectivo tomando en cuenta las propuestas conceptuales de Heifetz y Zalles. En esta segunda sección se ejemplifica la aplicación de dicho enfoque al liderazgo basado en uno de los líderes más influyentes e importantes de la historia contemporánea, Winston Churchill, quien fue Primer Ministro del Reino Unido durante la Segunda Guerra Mundial. Proveniente de una familia aristócrata, Sir Winston fue un militar, estadista y escritor de gran renombre en el pueblo británico. Su llegada al poder, un tanto tormentosa dada la situación mundial que se estaba viviendo, hizo que el pueblo británico tenga una última esperanza en su líder elegido. Es importante tener en cuenta que antes de ser electo como Primer Ministro, Churchill se había anticipado a sus predecesores, ya que les había advertido sobre los peligros que representaban las aspiraciones y la influencia de Adolf Hitler. Sin embargo, estos subestimaron estas advertencias, lo cual llevó al Reino Unido a una situación muy delicada, luego del colapso de la resistencia francesa a la invasión alemana en mayo de 1940. Tomando el poder en un momento tan determinante, Churchill, su país y el resto del mundo enfrentaban un gigantesco desafío adaptativo: desarrollar y mantener la voluntad de seguir luchando contra lo que parecía la invencible fuerza de la Alemania Nazi, que ya había conquistado una buena parte de toda Europa Occidental.

Durante su periodo como Primer Ministro este “hizo frente a innumerables conflictos, como la batalla de Francia, en donde las fuerzas británicas consiguieron escapar de un escenario muy desfavorable contra las fuerzas alemanas” (Guerras Mundiales, History

Channel). Toda su labor se basó en contrarrestar las adversidades durante la guerra. Para él era imposible perder esta guerra, e hizo todo lo que estaba en su poder para poder mantenerse firme y mantener su pueblo a flote. Por lo cual “Churchill fue reconocido y recordado muchos años después por los discursos pronunciados hacia el pueblo británico durante los años de la guerra, brindando inspiración, esperanza y levantando el espíritu de combate de las tropas y de toda la población” (Guerras Mundiales, History Channel). Tomando esto en cuenta a pesar del peso de las responsabilidades mencionadas anteriormente, Churchill cumplió con su papel de Primer Ministro de manera exitosa, y es considerado como un referente en lo que compete a liderazgo efectivo. En su libro *“Lecciones de liderazgo de Winston Churchill”* Michael Winicott menciona diez lecciones de liderazgo que demostró Churchill durante su mandato.

La primera lección que menciona en su libro es transformar sus debilidades en fortalezas. El autor menciona que “Churchill decidió mantener la cabeza baja y concentrarse en la mejora, en lugar de ceder a lo que algunos podrían haber considerado lo inevitable” (Winicott 2015, 85-86). Esto se vincula a lo que se ha mencionado anteriormente en lo que compete al carisma y como los mensajes de su líder deben llegar al pueblo. Es importante destacar que Churchill tenía un problema al hablar ya que no podía pronunciar de manera correcta la letra s. Lo cual era una desventaja para él ya que muchas veces se perdía la esencia de sus mensajes al tener mala pronunciación. Por lo cual el “pasó largas horas practicando palabras y frases que eran pesadas con sonidos de 's'” (Winicott 2015, 85-86). Esto demuestra cuán ardua en la labor que deber sobrellevar un gran líder, pero también la tenacidad necesaria para poder superarse. Muchos líderes intentan disimular sus defectos o esconderlos sin embargo son aquellos líderes excepcionales quienes pueden superar sus propios defectos y obstáculos.

La segunda lección que se menciona en el libro es aprovechar cada herramienta a su disposición. A lo que se refiere esta lección es a que “un líder que aprovecha al máximo todas las fortalezas de esta manera siempre tendrá más recursos para recurrir en tiempos difíciles y aprovechar cuando sea el momento adecuado para seguir adelante” (Winicott 2015, 130-8132). Como ya se mencionó anteriormente Churchill tuvo que enfrentar varias adversidades tales como la guerra en Francia y los distintos bombardeos que se dieron a cabo de varias ciudades del Reino Unido. Una de sus virtudes fue saber trabajar con lo que tenía lo cual puede ser denominado un proceso adaptativo. Una guerra siempre es impredecible y muchas veces hay cambios extremos en cuestión de poco tiempo. Por lo cual el proceso adaptativo de un líder en tiempo de guerra se intensifica y un líder en esta circunstancia tiene que tener la capacidad de crear estrategias a diario para superar las adversidades.

La tercera lección que menciona en su libro el autor es recuperarse pronto y buscar nuevas oportunidades. Este aspecto también se vincula con el proceso adaptativo dado que incluso Churchill tuvo momentos desafortunados. La diferencia con otros líderes es que Churchill supo salir de estos momentos los cuales lo fortalecieron como persona y como líder. Es importante mencionar que su trayecto al poder no fue fácil ya que perdió muchas veces su candidatura como primer ministro también paso mucho tiempo en campamentos militares. De todas estas circunstancias encontró la manera de salir adelante ya que supo cómo auto superarse. Específicamente en libro se menciona que “Parte de lo que le da al líder la capacidad de dirigir a los demás de manera productiva es la capacidad de identificar nuevos prospectos de forma rápida y precisa, mientras que otros se quedan sin dirección” (Winicott 2015, 159-161). Lo mencionado anteriormente hace referencia a como Churchill al tener que superarse de manera personal tenía las herramientas para hacerlo de manera integral como país cuando el Reino Unido se enfrentaba a adversidades importantes durante la guerra.

La cuarta lección que se menciona en libro es mantener los principios a pesar de que esto represente un alto costo. Es decir que si bien un líder puede adaptarse a situaciones este debe estar convencido de que es lo que su pueblo necesita. En el libro se menciona que “un verdadero líder, debe lidiar voluntaria y repetidamente con cuestiones difíciles, cuando el principio y la convicción deben sopesarse frente a los costos que imponerles. Solo a través de esta lucha puede un líder desarrollar un sentido de cuál es el mejor curso de acción” (Winicott 2015, 189-191). Churchill era un hombre muy respetable el cual sabía que sus decisiones muy pocas veces iban a ser cuestionadas. A pesar del aspecto positivo que demuestra tener tanto respeto también se debe tomar en cuenta que sus decisiones tenían un muy pequeño margen de error. Sin embargo, al ser una persona confiable y transparente tanto su partido político como su pueblo depositaron plena confianza en él.

La quinta lección que menciona el autor es el innovar para desafiar la sabiduría convencional. Esto hace referencia a lo ya mencionado anteriormente que compete a la definición de Heifetz de un líder efectivo el cual sabe cómo alejarse de manera positiva de los valores tradicionales. Churchill siendo tan solo un comandante en las fuerzas militares supo cómo mejorar las fuerzas navales británicas. Sin embargo, esto no fue una labor fácil ya que los generales que estaban una posición superior a la de él en un principio se oponían al cambio. En lo que compete a esta lección el autor menciona que “los líderes efectivos buscan oportunidades como estas con entusiasmo, aprenden todo lo que pueden sobre las posibilidades, y luego lanzan todo el peso de sus capacidades detrás del esfuerzo una vez que se ha aclarado el curso correcto” (Winicott 2015, 216-218). En base a esto se debe tomar en cuenta que no se debe deslegitimar acciones pasadas, pero si se debe tener en cuenta innovaciones necesarias para mejorar la situación actual. Durante su periodo como primer ministro Churchill supo llegar a un balance necesario entre el funcionamiento histórico de los

británicos, pero también abrir sus horizontes a nuevas formas de gobernar necesarias en especial en tiempos de guerra.

La sexta lección que se menciona en libro trata sobre reagruparse y obtener nuevas perspectivas. El autor sobre esta lección menciona que “ningún líder puede permanecer siempre a la vanguardia de las cosas, por lo que lo mejor es aprender a aprovechar esos momentos cuando las circunstancias los separan en segundo plano” (Winicott 2015, 237-238). Churchill supo manejar tanto su popularidad como el no ser popular ya que en los momentos cúlpe de su labor como primer ministro supo tomar acciones remarcables. Tales como, su discurso haciéndole el frente a Hitler como también al haber ganado su premio nobel por un libro escrito durante su exilio. El siempre supo cómo manejar los tiempos de popularidad y los tiempos no tan populares. Algunos líderes tienen ambiciones tan altas que se olvidan de ser líderes efectivos por siempre mantener su popularidad perdiendo así su esencia.

La séptima lección que se menciona en libro es mantenerse estable incluso cuando existan pocas probabilidades de salir adelante. En el libro se menciona que “aquellos que buscan aprovechar al máximo su propio potencial como líderes deben reconocer que habrá momentos en que ellos también enfrentarán este tipo de resistencia y apatía, cuando sus mejores esfuerzos absolutos no provoquen los cambios que se requieren” (Winicott 2015, 263-265). Churchill en base a esto supo cómo mantenerse firme en sus decisiones y con el temple necesario para poder hacerle frente a situaciones menos favorables. Además de lo dicho anteriormente se debe tomar en cuenta que es imposible complacer a todos. Churchill respetaba a quienes no estaban de acuerdo con sus acciones lo cual era reciproco ya que sus opositores también respetaban lo que Churchill planteaba.

La octava lección de liderazgo que dejó como legado Churchill fue inspirar a otros a dar y hacer más. Churchill siempre creyó que más allá de sus habilidades individuales, era

crucial el trabajo en equipo y el saber cómo aprovechar las habilidades de los demás. En su libro el autor menciona que, “los líderes que buscan inspirar a otros a resistir las dificultades y producir todo lo que son capaces de hacer, deben tener en cuenta que la verdad, bien enmarcada y entregada, puede ser el motivador más poderoso de todos” (Winicott 2015, 287-289). Churchill siempre creyó que el trabajo colectivo brinda muchos más frutos que el trabajo individual. El saber cómo aprovechar las distintas capacidades de su pueblo es una forma de influencia puesto que él sabía cómo explotar el potencial de los demás de la mejor manera posible en el sentido individual y colectivo.

La novena lección de liderazgo que nos ha brindado Churchill es forjar relaciones con otros líderes, admirarlos y respetarlos. Churchill era muy consciente no solamente de las fortalezas de los británicos, pero también de sus debilidades. Él era plenamente consciente que por sí solo era imposible vencer a la Alemania Nazi. Un líder efectivo sabe cuáles son sus limitaciones, pero sobre todas las cosas sabe cuándo pedir asistencia. Muchos líderes que han fracasado en sus mandatos han tendido a subestimar al enemigo también creerse más poderosos que sus opositores. En el libro el autor menciona que “aprender cómo trabajar de manera efectiva y productiva con otros líderes puede resultar tan importante como la tarea de liderar a sí mismo” (Winicott 2015, 316-317). A lo largo de su mandato Churchill fue capaz de forjar lazos importantes con otras potencias mundiales tales como Estados Unidos y Francia. Lo que es remarcable en Churchill es que más allá de crear alianzas con países con ideales y formas de mandato muy parecidas a las del Reino Unido también fue capaz de trabajar de manera cooperativa con los líderes de la Unión Soviética quienes en un principio pertenecieron a los poderes Axis.

La última lección de liderazgo que nos brinda Churchill es de vivir una vida apasionada y equilibrada. Si bien Churchill fue una persona que se dedicó íntegramente a su trabajo y a sobrellevar la guerra, él siempre supo cómo crear balances en su vida. Muchos

líderes al dedicarse únicamente a gobernar pierden sentido de la vida fuera del papel de un líder. Es decir que al únicamente pensar en liderar muchos no son capaces de tener una vida personal en balance lo cual se ve reflejado en sus acciones como gobernante. El tener las capacidades mentales para enfrentar distintas situaciones sin dejar que las emociones jueguen un papel primordial requiere de un temple personal. Churchill se dedicaba a escribir, pintar compartir tiempo con su esposa y llevar una vida relativamente normal la cual creaba contrapeso con relación a sus labores como líder. En su libro el autor menciona que “Con una carrera que abarcaba más la agitación, la dificultad, la derrota y el triunfo que cualquier otro, Churchill parece más grande que la vida en gran parte porque vivió la vida tan plenamente” (Winicott 2015, 334-335). Es decir que Churchill tuvo la capacidad mental de llevar una vida a pleno en equilibrio como también manejar situaciones alarmantes sin espacio para equivocaciones.

Recapitulando lo mencionado anteriormente Churchill era un líder integro, balanceado y ante todo efectivo. Sus habilidades siempre superaron sus defectos y fue capaz de liderar uno de los países más importantes del mundo en el momento más tormentoso de la historia mundial moderna. Supo cómo aplicar liderazgo efectivo en todas sus hazañas como primer ministro ya que, no solamente influenciaba a su pueblo de todas las maneras anteriormente mencionadas, sino que también sabía cómo ser parte del pueblo sin dejar de ser líder. Su poder de palabra y firmeza ante situaciones deplorables hizo que el pueblo británico se mantenga en pie incluso después de eventos catastróficos que llegaron a destruir ciudades enteras. Churchill por todo lo mencionado anteriormente es reconocido como un líder efectivo que supo cómo aplicar de manera eficaz todas las técnicas de liderazgo positivo anteriormente mencionadas.

Varias de las “diez lecciones” que Winicott recoge de la manera en que Winston Churchill ejerció el poder durante la Segunda Guerra Mundial conectan de manera cercana

con las ideas de Heifetz y Zalles, tanto en la propuesta teórica (entender el liderazgo como “la actividad de movilizar el trabajo adaptativo de otros”) como en la propuesta metodológica, expresada en los cerca de veinte “principios de liderazgo”.

La primera lección –transformar debilidades en fortalezas- conecta con la idea básica de que es quien se encuentra frente a un desafío adaptativo, y no algún “experto” externo, quien debe enfrentar el desafío y encontrar soluciones frente a los desequilibrios que éste trae. También conecta con uno de los importantes “principios de liderazgo” de Heifetz, que él describe como “devolver el trabajo a la gente”: Churchill siempre fue claro al decirle a su pueblo que no era él, ni era el Gobierno quienes salvarían al Reino Unido de la Alemania Nazi, sino que sería todo el pueblo británico, cumpliendo cada persona con sus deberes y obligaciones, incluida la de no perder la esperanza.

La quinta lección de Winicott -innovar para desafiar la sabiduría convencional- es coherente con el concepto mismo del trabajo adaptativo, el cual, como ya se señaló, Heifetz explica como “el aprendizaje requerido para abordar los conflictos entre los valores de las personas, o para reducir la brecha entre los valores postulados y la realidad que se enfrenta” (Heifetz 1997, 49). El énfasis según Heifetz plantea en teoría, y Churchill puso en práctica, no está en viejas recetas, ya comprobadas, que son la esencia de las “soluciones técnicas”, sino en la capacidad de quienes enfrentan los desafíos para “aprender”, y desarrollar nuevas e innovadoras respuestas.

La sexta lección que menciona Winicott en su libro -reagruparse y obtener nuevas perspectivas- conecta con dos “principios de liderazgo” de Heifetz, que son, respectivamente, “orquestrar el conflicto”, y “proteger las voces disidentes”. Ambos principios de Heifetz apuntan a la importancia de no cerrar los círculos de debate y de análisis a solo supuestos “expertos” sino, en las mismas palabras de Winicott, buscar “nuevas perspectivas”.

La octava lección que Winicott identifica en las acciones de Churchill -inspirar a otros a dar y hacer más- es coherente con el “principio de liderazgo” de “devolver el trabajo a la gente”, que tiene sentido solamente si se tiene fe en que las personas que están enfrentando un desafío adaptativo son capaces de asumir ese desafío y de buscarle respuestas sin necesidad de depender de sus figuras de autoridad. Como ya se mencionó, el Libro de Jorje H. Zalles da particular importancia a este aspecto de la movilización del trabajo adaptativo.

Por último, la novena lección de liderazgo que, según Winicott, nos ha brindado Churchill -forjar relaciones con otros líderes, admirarlos y respetarlos- es coincidente con varios ejemplos de liderazgo efectivo que presenta Heifetz, entre los cuales destaca el liderazgo ejercicio conjuntamente por el Presidente Lyndon Johnson y el Reverendo Martin Luther King, Jr. en la lucha por los derechos civiles en los Estados Unidos.

SECCIÓN 3: LA INFLUENCIA DE WINSTON CHURCHILL EN LÍDERES CONTEMPORANEOS

Como se mencionó en la sección anterior, Churchill es considerado como un referente en lo relacionado al liderazgo efectivo. Su legado es tan importante hoy en día como lo fue en su momento al ser Primer Ministro. Muchos líderes contemporáneos han tomado como referencia las acciones de Churchill en sus formas de mandato y han intentado asemejarse a este gran líder. En su libro *“El poder de las palabras”* Martin Gilbert menciona cómo Churchill tiene características inigualables, pese al pasar del tiempo. Específicamente el autor menciona que “durante sus seis décadas en el ojo público y en la vida pública, entendió y ejerció el poder de las palabras. En sus discursos, libros y artículos de periódicos y revistas, expresó sus sentimientos y presentó su visión para el futuro” (Gilbert 2012, 220-221). Tomando esto en cuenta, es evidente como Churchill fue un líder que logró influenciar de

manera positiva tanto a líderes de su época como a aquellos de futuras generaciones. Si bien muchos líderes contemporáneos no han tenido que enfrentar momentos tan tormentosos como lo que fue la Segunda Guerra Mundial, su enfoque al liderazgo puede ser aplicado a distintas situaciones, incluso en el presente siglo.

Uno de los eventos más impactantes de los últimos años fue el ataque en la ciudad de Nueva York, Estados Unidos el 11 de septiembre de 2001. Un momento de terror para el mundo, especialmente para Estados Unidos, hizo que las lecciones de liderazgo de Churchill se hagan nuevamente presentes. Importantes líderes como el entonces presidente George W. Bush, el primer ministro británico Tony Blair y el alcalde de Nueva York Rudolph Giuliani expresaron la importancia de Churchill en aquel momento tan catastrófico. Al dirigirse a su ciudad el entonces alcalde Giuliani expresó que aquellos momentos tan delicados “(...) no hay nada más inspirador que los discursos y reflexiones de Winston Churchill (...)” (Longstaffe 2005, 80). Demostrando así cuán importante e influyente sigue siendo este líder. Más allá de sus acciones tan destacables, es muy remarcable el poder de palabra que tenía y como con un solo discurso era capaz de inspirar a millones de personas. En los momentos más complicados, grandes líderes como los anteriormente mencionados se refugiaron en su legado y sus palabras para poder sobrellevar situaciones calamitosas.

Es importante mencionar que Churchill no solamente ha sido fuente de inspiración para un grupo determinado de personas o para una tendencia política específica. Por ejemplo, fue gran fuente de inspiración para Michael Dell y Steve Jobs, dos grandes líderes tecnológicos con visiones muy distintas y públicos con preferencias muy instituidas. Sin embargo, el legado de liderazgo de Churchill sobrepasaba estas barreras ya que él “indiscutiblemente comunicó la visión y alentó la innovación; inspiró a una nación, tal vez al mundo, con su pasión y determinación” (Longstaffe 2005, 80-81). Lo mencionado anteriormente es esencial para un líder sobre todo en el rubro de la tecnología. Ya que, más

allá de preferencias o de las aspiraciones de tu competencia, es esencial saber cuál es el núcleo de tu función como líder y como puedes influenciar a las personas de manera positiva. De manera que no solamente comprenden los productos que ofreces, sino que también crean en ti como líder y te tomen como un referente en el ámbito que te desenvuelvas.

Además de las lecciones dadas directamente a la forma de liderazgo, es importante mencionar que Churchill, tanto en política como en negocios, siempre tomaba en cuenta a todos quienes formaban parte de un gobierno como de una empresa. Él siempre rescataba que muchas veces las personas que más hacen son a las que menos se las reconoce, pero no dejan de ser de gran importancia. Churchill lograba mantener los mejores ambientes de trabajo en base a “su receptividad, su poder de interrogar y su escucha continua, reconociendo que solo él no tenía todas las respuestas, sabía que el liderazgo efectivo es un diálogo, no un monólogo” (Longstaffe 2005, 84). El saber escuchar es una facultad que muy pocas personas logran dominar al llegar a puestos importantes de poder. El darle la misma atención al conserje que al CEO de una compañía demuestra aptitudes de un líder efectivo y necesarias para crear un ambiente de trabajo eficaz.

En lo que compete a gobernantes, Churchill ha tenido una gran influencia ya sea en menciones como también en acciones de gran similitud a las suyas. En 2015, el diario británico “*The Guardian*” publicó resultados de una encuesta en la que se consultaba las percepciones acerca de 18 prominentes figuras políticas en términos de ser un gran comunicador, 'ser decisivo' y 'tener integridad', tomando como referencia una puntuación combinada de Winston Churchill = 100 (Matutinos 2015). Los resultados siguientes muestran cómo pese al pasar de los años Churchill sigue siendo el único en obtener 100 puntos.

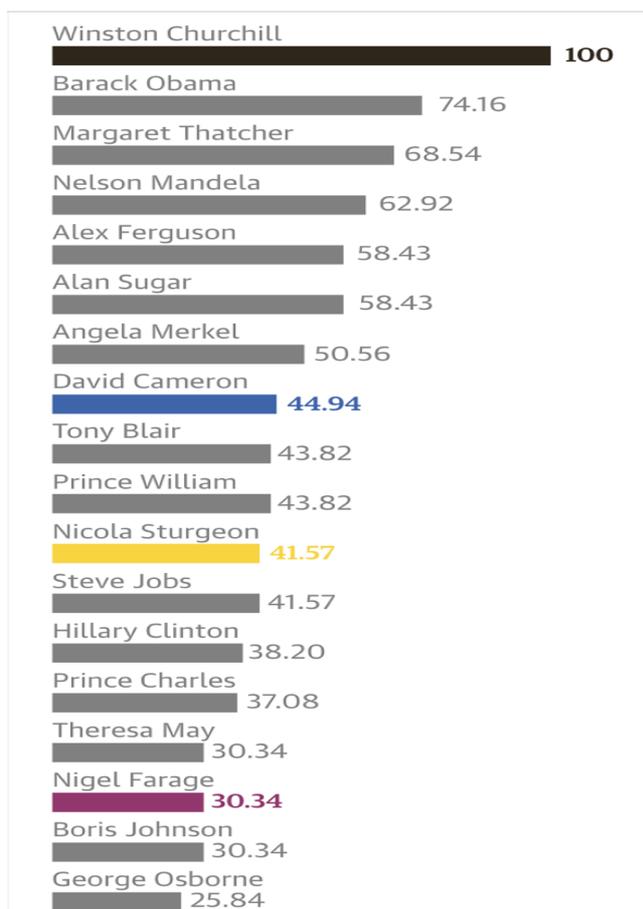


Figura 1

En el 2015 cuando esta encuesta fue publicada, los líderes más influyentes del momento eran Barack Obama y Angela Merkel. Sin embargo, pese a su influencia y reputación, sus números siguen alejados de los de Churchill. En varias ocasiones muchos de estos líderes han destacado lo influyente que ha sido Churchill en sus carreras, y como han intentado adoptar su enfoque al liderazgo en la época actual. David Cameron ha manifestado varias veces que su inspiración y quien él cree fue el mejor Primer Ministro de la historia es Churchill. Por su parte Angela Merckel ha usado varias veces el icónico signo de la “V” significando victoria como tributo a Churchill. Barack Obama he destacado en varias ocasiones como la esencia de los discursos de Churchill es algo que él buscaba transmitir a su pueblo.

Churchill se mostró como un líder con una vida personal que iba más allá de ser únicamente un Primer Ministro. Al ser un gran escritor, artista, aficionado a los cigarrillos disminuía el

escepticismo sobre su vida privada. Su esposa en varias ocasiones defendió las ambiciones y el poco tiempo que pasaba con su familia, ya que ella sabía cuán importante era su apoyo. Pese a que pocas personas reconocen la labor de Clementine, ella fue una persona fundamental en la guerra contra Alemania. “El propio jefe de gabinete de Churchill, el general 'Pug' Ismay, concluyó que sin Clementine la "historia de Winston Churchill y del mundo habría sido una historia muy diferente".” (Purnell 2015). Esto se hace presente en algunos líderes contemporáneos, ya que hacen evidente esta faceta humana y personal la cual crea un sentido de identificación con la persona más allá del líder. Lo cual como se ha mencionado anteriormente es esencial, ya que un líder es un representante del pueblo mas no un ser que está por encima de su gente. Vemos como líderes tales como Barack Obama, Justin Trudeau, David Cameron, entre otros, muestran un estrecho vínculo familiar tanto con sus esposas como sus hijos. La inspiración de Clementine Churchill se hizo evidente durante la presidencia de Bill Clinton donde este estuvo próximo a ser destituido sin embargo su esposa Hillary fue ese pilar que no permitió que éste se desplomara.

Durante su candidatura a la presidencia, Hilary Clinton cambió su inspiración de la esposa de un líder a pretender ser en si una gran líder como Churchill. Durante una conferencia de prensa en 2016 mencionó que “(...) no me estoy comparando, pero solo digo que la gente dijo eso, pero él tenía razón sobre Hitler, y mucha gente en Inglaterra estaba equivocada. Y Churchill fue un dolor. Siguió apareciendo todo el tiempo” (Shaw 2015). Haciendo referencia a la perspicacia de Churchill para manifestar hechos que en su momento fueron repudiados por sus colegas e incluso por el mismo pueblo británico. Por su parte, Clinton fue cuestionada por las aspiraciones reales del hoy presidente de los Estados Unidos Donald Trump. Pese a haber una gran diferencia entre Hitler y Trump, tanto Hillary como Churchill advirtieron cuán peligrosos estos podrían llegar a ser teniendo en cuenta que estos pensamientos podrían ser repudiados por sus colegas.

El liderazgo de Churchill fue tan inspirador en su época como en la época contemporánea y como se ha mencionado anteriormente para muchos sigue siendo el más grande referente del liderazgo efectivo. Una de las mayores fuentes de inspiración fueron sus discursos; el poder detrás de las palabras de Churchill permanece hasta hoy en día. En 2017 se hizo evidente cuan friccionada está la Unión Europea, a pesar de la necesidad de alianza necesaria para enfrentar la crisis humanitaria que sigue latente hoy en día. Pese a que han pasado más de 7 décadas, las palabras de Churchill pronunciadas en Zúrich en 1946 siguen en vigencia. “Si al principio todos los Estados de Europa no están dispuestos o no pueden unirse a la Unión, debemos, no obstante, proceder a reunir y combinar a quienes lo harán y quienes puedan hacerlo” (Dockter 2015). Se puede relacionar lo mencionado por Churchill con las acciones que ha tomado Alemania y su líder Angela Merckel quien funge como la actual líder de la Unión Europea, fortaleciendo los lazos entre los países europeos que intentan mantenerse unificados ante la crisis que enfrenta Europa.

Otro ejemplo de la vigencia de los discursos y pensamientos de Churchill compete al uso de armamento nuclear. Recientemente Corea del Norte ha mostrado sus intenciones en cuanto a no temer el uso de armamento nuclear en contra de países opositores. En 1955, el material nuclear era relativamente nuevo y los alcances de su uso si bien ya eran alarmantes después de Hiroshima no se sabía cuan destructivos estos podían llegar a ser. Por lo cual en uno de sus discursos en la Cámara de los Comunes “Churchill, receloso de las armas nucleares, se dispuso a advertir a la Cámara de su poder destructivo. Incluso coquetea con la idea del desarme, pero descarta poseerlo en el contexto internacional de la Guerra Fría” (Dockter 2015). Inclusive en esa época, él sabía que el armamento nuclear por un lado mantenía un balance de poder entre naciones, pero al mismo tiempo era una amenaza a la integridad mundial. Pese a que han pasado más de 6 décadas, el desarme nuclear sigue siendo una utopía necesaria en el mundo actual.

Recapitulando lo mencionado anteriormente, Churchill fue un líder que sentó un precedente en sus años como Primer Ministro como también una fuente de inspiración para futuras generaciones. Ha influenciado tanto a líderes mundiales como a líderes en empresas y otros ámbitos. Churchill sigue siendo el líder más influyente y efectivo de la historia, ya que sigue siendo considerado el máximo referente del liderazgo positivo y efectivo. Adicionalmente sus discursos siguen vigentes pese al pasar de los años, y son aplicables a las contrariedades actuales que está enfrentando el mundo. A pesar de ser fuente de inspiración para muchos, hoy en día ningún líder contemporáneo ha llegado a ser tan influyente y efectivo como él.

CONCLUSIÓN

A lo largo de este trabajo se han evidenciado los factores principales del liderazgo efectivo de Winston Churchill durante la Segunda Guerra Mundial, y como estos siguen vigentes en la época actual. Adicionalmente se ha demostrado como Winston Churchill es un referente para aquellos que son considerados líderes en distintos ámbitos. Además, se ha evidenciado como Churchill sigue siendo un referente para el liderazgo: pese a haber grandes líderes hoy en día, ninguno ha superado las habilidades de liderazgo demostradas por Churchill. Para demostrar lo anteriormente mencionado este proyecto se ha dividido en tres secciones cuyo propósito ha sido aportar al tema esencial, el liderazgo efectivo como positivo demostrado por Churchill al ser Primer Ministro durante la Segunda Guerra Mundial.

En la primera sección se realizó una conceptualización de lo que es liderazgo efectivo basado en dos autores expertos en el tema. Para propósitos de este trabajo se utilizaron propuestas conceptuales hechas por Ronald A. Heifetz y Jorje H. Zalles. Basado en lo mencionado anteriormente, se puede concluir que un líder efectivo es aquel que no únicamente tiene influencia en su pueblo sino también sabe movilizar a la gente para cumplir

un propósito o un ideal. Un líder efectivo es aquel que de forma informal o formal moviliza el trabajo adaptativo de las personas o los grupos y vela por los intereses de estos, empleando metodologías necesarias para cumplir metas de manera colectiva. Adicionalmente, un líder efectivo es aquel que pese a su posición de poder no se considera jerárquicamente por encima de nadie, y es capaz de ceder ante una persona que demuestre liderazgo en una situación que lo necesite siempre y cuando la misma lo amerite. Un líder efectivo y positivo es aquel que puede enfrentar un proceso adaptativo sin dejarse evanecer por valores tradicionales negativos que no permitan una evolución adaptativa necesaria para adecuarse a las necesidades demostradas por su pueblo en la época actual. Por lo cual, si un líder es efectivo, debe responder a las necesidades de su pueblo mas no imponer su autoridad ante el mismo, dado que él es un mero representante de necesidades colectivas. Finalmente, un líder efectivo es aquel que vela por los intereses de su pueblo por encima de sus intereses propios sin permitir que la corrupción se de en su mandato.

La segunda sección de este trabajo recapitulo los principales valores y habilidades de Churchill que hacen que lo definamos como un líder efectivo. Por lo cual tomando en cuenta lo mencionado en la segunda sección de este trabajo se puede concluir que Churchill era un líder integro, balanceado y ante todo efectivo en sus acciones y decisiones. Sus habilidades siempre superaron sus defectos y fue capaz de liderar a uno de los países más importantes del mundo en el momento más tormentoso de la historia mundial moderna. Supo cómo aplicar liderazgo efectivo en todas sus hazañas como Primer Ministro ya que, no solamente influenciaba a su pueblo, sino que también sabía cómo ser parte del pueblo sin dejar de ser líder, lo cual en un momento de guerra es crucial dado que las devastaciones de una guerra siempre fraccionan a un pueblo. Adicionalmente, su poder de palabra y firmeza ante situaciones deplorables hizo que el pueblo británico se mantenga en pie incluso después de eventos catastróficos que llegaron a destruir ciudades enteras y matar miles de personas

inocentes. Churchill, por todo lo mencionado anteriormente, es reconocido como un líder efectivo que supo cómo aplicar de manera eficaz todas las ideas del liderazgo positivo y efectivo presentadas en la primera sección.

Finalmente, la última sección de este trabajo trató sobre cómo Churchill sigue siendo una influencia y modelo a seguir a nivel mundial, no solamente en el ámbito político. Tomando en cuenta lo mencionado en esta sección, se puede concluir que Churchill fue un líder que sentó un precedente en sus años como Primer Ministro, como también una fuente de inspiración para futuras generaciones. Ha influenciado tanto a líderes mundiales como a líderes en empresas y otros ámbitos en los cuales el liderazgo efectivo es un factor esencial. Churchill sigue siendo el líder más influyente y efectivo de la historia, ya que sigue siendo considerado el máximo referente del liderazgo positivo y efectivo, pese a haber grandes líderes que han seguido su legado mas no han llegado a superarlo. Adicionalmente sus discursos y don de palabra siguen vigentes pese al pasar de los años, y son aplicables a las contrariedades actuales que está enfrentando el mundo y sigue enfrentado el mundo tal como la crisis de refugiados. Por lo cual es evidente que lo conceptualizado por Heifetz se hace prácticamente efectivo con Churchill.

BIBLIOGRAFÍA

"6 Surprising Facts about Clementine Churchill." History Extra. January 18, 2018. Accessed July 10, 2018. <https://www.historyextra.com/period/second-world-war/6-surprising-facts-about-clementine-churchill/>.

"Becoming and Staying an Educational Leader." Developing as an Educational Leader and Manager: 3-14. doi:10.4135/9781473909663.n1.

Churchill, Winston, and Martin Gilbert. Churchill: The Power of Words. Cambridge, MA: DaCapo Press, 2012.

"Churchill and Nuclear Weapons." Winston Churchill : Politics, Strategy and Statecraft. doi:10.5040/9781474263887.ch-014.

"Churchill and Nuclear Weapons." Winston Churchill : Politics, Strategy and Statecraft. doi:10.5040/9781474263887.ch-014.

"Churchill and Nuclear Weapons." Winston Churchill : Politics, Strategy and Statecraft. doi:10.5040/9781474263887.ch-014.

Heifetz, Ronald A. Liderazgo Sin Respuestas Fáciles: Propuestas Para Un Nuevo Diálogo Social En Tiempos Dificiles. Barcelona: Paidós, 2002.

James, Robert Rhodes. "Churchill the Parliamentarian, Orator, and Statesman." Churchill, 1996, 503-18. doi:10.1093/acprof:oso/9780198206262.003.0030.

Longstaffe, Caroline. "Winston Churchill, a Leader from History or an Inspiration for the Future?" Industrial and Commercial Training 37, no. 2 (2005): 80-83. doi:10.1108/00197850510584223.

Mattinson, Deborah. "Today's Political Leaders Are All in Winston Churchill's Shadow, Say Voters." The Guardian. December 06, 2015. Accessed July 10, 2018. <https://www.theguardian.com/politics/2015/dec/06/britainthinks-political-leaders-shadow-winston-churchill>.

Shaw, Adam. "Clinton on Being a Polarizing Figure: 'I'm Sure They Said That about Churchill between the Wars'." Fox News. June 29, 2018. Accessed July 10, 2018. <http://www.foxnews.com/politics/2018/06/29/clinton-on-being-polarizing-figure-im-sure-said-that-about-churchill-between-wars.html>.

"The Unwritten Alliance : Speeches 1953–1959." 1961. doi:10.5040/9781472581877.

Winicott, Michael. Winston Churchill: Lecciones de Liderazgo. S.L.: Createspace Independent P, 2017.

Backstory. "Winston Churchill." History Channel. October 26, 2017. Accessed July 10, 2018. <https://co.tuhistory.com/biografias/winston-churchill>.

Zalles, Jorje H. Liderazgo, Un Concepto En Evolución. Quito, Ecuador: Konrad Adenauer Stiftung, 2011.