

**L**os líderes del siglo XXI harían bien en estudiar los hábitos de los grandes pensadores y líderes del pasado. Sócrates instruyó a sus alumnos mediante una serie de preguntas cuidadosamente formuladas, diseñadas para obligar al autoexamen y llevar al estudiante a una conclusión. Este método de infundir habilidades de pensamiento crítico es invaluable para los líderes, en muchas circunstancias, como una forma de influir y persuadir. Los líderes contemporáneos desempeñan muchas funciones: instructor, consejero, líder, seguidor y compañero. Cada una de estas funciones está bien cubierta por el *método socrático*.

Sócrates era un soldado retirado y cantero del siglo V A. C. En Atenas disfrutaba reuniendo personas en conversaciones donde cuestionaba sus afirmaciones y dismantelaba sus filosofías volviendo su propia lógica en contra de ellos.<sup>1</sup> De hecho afirmaba estar “cumpliendo los deseos de los dioses al abordar y discutir con las personas”.<sup>2</sup> Sócrates era único entre los eruditos de la antigua Atenas presentándose no como un maestro del conocimiento, sino como un estudiante que

1 Garth Kemerling, “Sócrates,” Philosophy Pages, 7 de agosto de 2002, <http://www.philosophypages.com/ph/socr.htm> (accedido el 25 de junio de 2006).

2 Anthony Gottlieb, Sócrates (New York: Routledge, 1999), 14.

“El método socrático, o *elenchus*, se define como una larga serie de preguntas y respuestas que refutan una afirmación moral llevando al oponente a sacar una conclusión que contradice su propio punto de vista”.

# Liderazgo mediante el método socrático

(Cortesía Revista Air & Space Power Journal)  
Edición mayo 3 de 2007

✦ Mayor USAF Aaron A. Tucker

buscaba descubrir la verdad durante discusiones generalmente informales. Tal diálogo faculta al estudiante a cuestionar la lógica y las ideas del instructor aún cuando el profesor adquiere mayor conocimiento de los argumentos de los estudiantes. Como resultado, el instructor y el estudiante pueden organizar mejor sus pensamientos y argumentos en una teoría más fuerte y coherente templada por el martilleo incesante en la forja del debate. Sócrates se describía a sí mismo como una “comadrona intelectual, cuyo interrogatorio presenta el pensamiento de otros a la luz del día”.<sup>3</sup> Sin embargo, frecuentemente usaba su interro-

gatorio para desacreditar a sus estudiantes, no necesariamente para ayudarlos. Tenga cuidado con la agudeza de esta herramienta de enseñanza.<sup>4</sup> El método socrático, o *elenchus*, se define como una larga serie de preguntas y respuestas que refutan una afirmación moral llevando al oponente a sacar una conclusión que contradice su propio punto de vista.<sup>5</sup> Durante este

3 Gottlieb, Sócrates, 15.

4 David H. Elkind y Freddy Sweet. “The Socratic Approach to Character Education (El Método Socrático a la Educación del Carácter)”, Educational Leadership, mayo de 1997, [http://www.goodcharacter.com/Socratic\\_method.html](http://www.goodcharacter.com/Socratic_method.html) (accedido el 18 de febrero de 2006).

5 Princess Orig. “Aprendizaje Basado en Problemas y el Elenchus Socrático en la Enseñanza de la Literatura”, Temasek Polytechnic/Learning Academy PBL (aprendizaje basado en problemas) Portal, sin fecha <http://pbl.tp.edu.sg/PBL%20Subjects/Articles/Princess-Orig.pdf> (accedido el 31 de agosto de 2006).

diálogo, los estudiantes eran forzados a examinar críticamente otros puntos de vista y cuestionar sus propias suposiciones y afirmaciones. Sócrates desarrolló este *elenchus* como un “medio de examinar, refutar o avergonzar”<sup>6</sup> y gradualmente formó una escuela de jóvenes atenienses incluyendo a Platón, Jenofonte y Aristófanes. A menudo, sus estudiantes quedaban confundidos y desconcertados, sin saber exactamente cuál era la verdad o en qué creían personalmente. Sin embargo, con el tiempo la educación que recibieron permitió el desarrollo de algunas de las filosofías más importantes del mundo.

El *método socrático* ha sido ampliamente usado a través de la historia en diversas circunstancias. Platón continuó la tradición de instrucción e introspección informal de su maestro; su alumno más famoso fue Aristóteles. Benjamín Franklin, en *Autobiografía*, relató encontrarse con el *método socrático* durante un período inicial de autodidacta: “Conseguí el libro de Jenofonte titulado *Cosas memorables de Sócrates*, donde hay muchos ejemplos del método [socrático]. Estaba encantado, lo adopté, abandoné mi contradicción abrupta y argumentación positiva, y pasé a ser el inquisidor y escéptico humilde”.<sup>7</sup> Como Sócrates, Ben Franklin también disfrutaba atrayendo personas a la conversación y “enredándolas en dificultades de las que no podían salir por sí mismos”.<sup>8</sup> Sin embargo, a diferencia de Sócrates, Franklin abandonó gradualmente la agudeza de la disputa y pasó a un método de nunca expresarse en absolutos, como maestro del poder del conocimiento, escogiendo en cambio presentar su opinión sólo como tal. Franklin atribuye este aire respetuoso a su capacidad de inculcar sus opiniones y promover sus causas.<sup>9</sup> Como representante colonial ante Francia durante la Revolución Americana, Franklin aseguró la ayuda militar y financiera francesa, esenciales para derrotar a los

“Como representante colonial ante Francia durante la Revolución Americana, Franklin aseguró la ayuda militar y financiera francesa, esenciales para derrotar a los ejércitos ingleses y para el nacimiento de Estados Unidos como país independiente. Su influencia en la Convención Constitucional fue legendaria al moldearse la excepcional forma de gobierno estadounidense”. ┘

ejércitos ingleses y para el nacimiento de Estados Unidos como país independiente. Su influencia en la Convención Constitucional fue legendaria al moldearse la excepcional forma de gobierno estadounidense.

Las escuelas de leyes y de medicina usan generalmente el *método socrático* para educar a sus alumnos. El profesor comienza con un caso judicial real y después lo transforma “en otro de sus ‘hipotéticos’ particulares, que los altera poco a poco, pregunta por pregunta, de manera que los alumnos puedan ver la manera en que cada hecho se relaciona con el principio predominante”.<sup>10</sup> Los estudiantes de leyes son “instruidos tácitamente en las estrategias del argumento legal, en volver a juntar lo que se había analizado de forma tal que las controversias de un abogado sean persuasivas en la Corte”.<sup>11</sup> Los estudiantes de medicina son también instruidos a través de estudios y diagnóstico de casos. La Escuela de Medicina de Harvard quiere que sus alumnos “identifiquen una brecha en sus conocimientos, sientan culpa por no llenarla, y tengan las aptitudes para aprender lo que necesitan”.<sup>12</sup> El resultado es un nivel de pensamiento crítico y disciplina mental del que depende la sociedad para la práctica efectiva de la ley y la medicina.

El uso del *método socrático* sirve para formar un profesional fuerte en campos que son principalmente autónomos. Los esfuerzos en gran parte exitosos de la ley y la medicina para mantener los altos estándares profesionales (y notablemente poco descuido legislativo) tienen su base en el énfasis dirigido al pensamiento crítico y el diálogo profesional. En proporción al nivel de confianza que la sociedad pone en sus profesionales, los campos legal y de medicina han

6 Ibid.

7 Benjamin Franklin. *Autobiografía* (New York: International Collector's Edition, 1959), 38.

8 Ibid.

9 Ibid., 39

10 Scott Turow. *One L: The Turbulent True Story of a First Year at Harvard Law School* (One L: La Turbulenta Historia Verdadera de un Primer Año en la Escuela de Leyes de Harvard) (New York: Time Warner Books, 1997), 71.

11 Ibid., 73.

12 David R. Garvin. “Making the Case: Professional Education for the World of Practice (Justificando el Caso: Educación Profesional para el Mundo de la Práctica)”, *Harvard Magazine* 106, no. 1 (Septiembre—Octubre de 2003): 64.

logrado rebasar el adiestramiento simple y afectar la educación.

El adiestramiento y la educación tienen importantes diferencias. El adiestramiento militar, por ejemplo, requiere del conocimiento y la observancia de procedimientos de orden técnico, normativo y reglas de combate. Por el contrario, la educación enfatiza el pensamiento crítico, el pensamiento original y el juicio. Sócrates afirmaba que él no era profesor en el sentido de que “enseñar” es simplemente transmitir el conocimiento del instructor al estudiante. Sin embargo, hacía que los alumnos participaran en un diálogo diseñado para permitir el descubrimiento de la verdad por sí mismos.<sup>13</sup> Sócrates trabajaba estrictamente en los niveles más altos del aprendizaje cognoscitivo. La taxonomía de Bloom estratifica los resultados intelectuales del aprendizaje cognoscitivo en seis niveles: conocimiento, comprensión, aplicación, análisis, síntesis y evaluación (Fig.).<sup>14</sup> El adiestramiento proporci-

na al alumno *qué* pensar (aplicación), mientras que la educación implica enseñarle a uno *cómo* pensar (análisis), *cómo* producir pensamiento original (síntesis) y *cómo* hacer juicios sobre el valor (evaluación).

El *método socrático* también tiene desventajas, y como cualquier técnica de liderazgo, se adapta a algunas situaciones mejor que a otras. El diálogo filosófico extendido requiere que el examinado tenga un cierto nivel de conocimiento, demandando algo de adiestramiento en el tema con el fin de producir un diálogo significativo. El desarrollo adicional del *elenchus* requiere tiempo y puede ser difícil de manejar en un entorno operacional. Los líderes militares deben ser ágiles en su estilo de liderazgo y equilibrar los dos objetivos de desarrollar y persuadir a sus seguidores con el *método socrático* y ejecutar una misión de tiempo limitado con un estilo de liderazgo más directriz. El cuestionamiento continuo puede también ser molesto y hasta contraproducente si el interrogador es demasiado entusiasta. A un estudiante de la Escuela de Leyes de Harvard le costó trabajo aceptarlo y lo llamó “injusto e intimidante”.<sup>15</sup>

13 Gregory Vlastos. *Socrates, Ironist and Moral Philosopher* (Sócrates, Maestro de la Ironía y Filósofo Moral) (Cambridge: Cambridge University Press, 1991), 32.

14 B. S. Bloom, ed., “Taxonomía de los Objetivos Educativos, la Clasificación de las Metas Educativas—Manual I: Dominio Cognoscitivo”, *Learning and Teaching*, 15 de agosto de 2005, <http://www.learningandteaching.info/learning/bloomtax.htm> (accedido el 20 de junio de 2006).

15 Turow, *One L*, 98.

## Taxonomía de Bloom del área cognoscitiva



Si un líder usa el *método socrático* muy rígidamente y sólo hace preguntas sin dar nunca opiniones o ideas, el alumno o seguidor quizás nunca sepa exactamente lo que piensa el líder. El estilo particular de interrogar de un profesor de la Escuela de Leyes de Harvard desilusiona seriamente a sus alumnos: "Él simplemente se paraba al frente hacía preguntas; y mientras la confusión crecía, lo mismo pasaba con él: todo era un descontento. Nadie estaba muy seguro de lo que [el profesor] quería de nosotros. ¿Éramos estúpidos? ¿Eran malas las preguntas? ¿Qué se suponía que estábamos aprendiendo? Era casi como si [él] hubiese querido intensificar esa plaga de incertidumbre que nos afligía a todos".<sup>16</sup> De hecho, los propios alumnos de Sócrates se quejaban amargamente de su tendencia a ocultarse detrás del *elenchus*: "Estamos cansados de que se burle de los demás, interrogando y refutando a todos, mientras que nunca está dispuesto a presentar su propia imagen a alguien o de exponer su propia opinión sobre algo".<sup>17</sup> Los líderes deben confiar en sus seguidores lo suficiente como para darse a conocer, o el método socrático puede resultar simplemente un velo de preguntas para ocultar sus verdaderos pensamientos o la falta de ellos.

El liderazgo del siglo XXI presenta muchos retos emergentes, y los líderes necesitan herramientas para hacer frente a esas pruebas. Aprender lecciones de una técnica antigua para autoinspección proporciona tal herramienta que los líderes modernos pueden usar en sus muchas funciones. Hace 2400 años, Sócrates usó el *elenchus*, una serie de preguntas capciosas,

<sup>16</sup> *Ibíd.*, 46.

<sup>17</sup> Vlastos, Sócrates, 32.

para educar a sus alumnos en el pensamiento crítico y para desafiar sus suposiciones. Las escuelas modernas de leyes y medicina han usado ampliamente esta forma de instrucción para educar y agudizar el intelecto de los futuros profesionales. Igualmente, el *método socrático* puede servir a los líderes del siglo XXI para instruir a los alumnos, asesorar a los protegidos, motivar a los seguidores, aconsejar a otros líderes e influir en los compañeros o similares.

### Liderazgo mediante el método socrático

Los líderes militares, tanto oficiales como alistados, encuentran cinco roles en los que pueden implementar el *método socrático*:

- como instructores en adiestramiento formal
- como consejeros mientras preparan a los protegidos para el desarrollo profesional
- como líderes formales mientras motivan a las personas hacia un objetivo
- como seguidores que emplean las destrezas del pensamiento crítico para aconsejar a los líderes
- durante las interacciones con los compañeros.

Cada rol permite la práctica del método socrático para ejercer el pensamiento crítico, la creatividad y las destrezas de solución de problemas mientras que proporciona una solución más efectiva y eficiente al problema a mano.

#### Como Instructor

Si tienes que llegar a la verdad, debe ser por ti mismo y para ti mismo.

Sócrates

El *método socrático* puede emplearse efectivamente para promover las destrezas del pensamiento crítico, desarrollar confianza en el alumno, y ampliar el propio conocimiento del instructor. Durante la clase, el instructor busca transmitir el conocimiento directamente a los alumnos. A menudo, los alumnos se ven obligados a seguir el hilo del pensamiento o la lógi-

**"Si un líder usa el método socrático muy rígidamente y sólo hace preguntas sin dar nunca opiniones o ideas, el alumno o seguidor quizás nunca sepa exactamente lo que piensa el líder".**

“Una gran ventaja de usar el *método socrático* es que algunas veces la conclusión del alumno no es la que originalmente pronosticó el instructor sino que es incluso mejor o al menos aceptable”.



ca del instructor, aumentando la dificultad de la tarea de aprender. Aunque la clase de aula tiene ciertamente su lugar en el primer paso de la taxonomía de Bloom (conocimiento), permitir que los alumnos entiendan la aplicación y el significado de la lección prevista se logra mejor guiando el proceso de pensamiento con el diálogo socrático. Además, el instructor puede usar las respuestas de los alumnos para evaluar la comprensión, permitiéndole afinar su presentación.

La instrucción que emplee preguntas capciosas ayudará a desarrollar confianza en los alumnos mientras que ellos solucionan problemas con procesos de pensamiento familiar. El objetivo del instructor es guiar a los alumnos para que hagan las preguntas correctas con el fin de sacar conclusiones razonables. Una queja común del alumno es, “No sé por dónde empezar”. A menudo, la respuesta se consigue sólo mediante la experiencia, que es donde el *método socrático* se vuelve útil. En lugar de decirle al alumno dónde comenzar y forzarlo a memorizar la respuesta para uso futuro, el instructor puede simplemente preguntar qué cosas son importantes en la tarea. El alumno puede seguir su propia lógica para llegar a la respuesta, lo que valida el conocimiento y la comprensión mientras que proporciona material para proseguir el diálogo. Este tipo de discusión lleva al estudiante a una conclusión adecuada. El *elenchus* traslada del estudiante al instructor la carga de seguir un flujo lógico mientras navegan juntos hacia la respuesta. Cuando el alumno ve que ha respondido a su propia pregunta con una lógica familiar, la capacidad de desandar su propio proceso de pensamiento promoverá confianza en el éxito futuro.

Una gran ventaja de usar el *método socrático* es que algunas veces la conclusión del alumno no es la que originalmente pronosticó el instructor sino que es incluso mejor o al menos aceptable. A través de la respuesta del alumno, el instructor puede evaluar las fortalezas relativas de diferentes cursos de acción y elegir una ruta nueva y creativa para continuar el diálogo. Al llegar

a una solución más efectiva, tanto el alumno como el maestro se han beneficiado de una sinergia que se hizo posible por el esfuerzo compartido del *método socrático*.

Un comandante instructor de avión (un área de la experiencia personal del autor) puede hacer uso excelente del *método socrático*. El comandante de avión es un piloto con responsabilidad específica y autoridad final para la operación segura del avión y el cumplimiento exitoso de la misión. El comandante de avión dispone de gran cantidad de agencias y recursos para garantizar la seguridad y el éxito de la misión. Algunas tareas no requieren acción, otras exigen vigilancia, y algunas precisan intervención constante para que se ejecuten en secuencia y a tiempo. El que estudia para ser comandante de avión debe aplicar continuamente el pensamiento crítico a cada proceso para decidir si debe actuar, delegar o no tomar ninguna acción. El instructor podría preguntar qué percibe el alumno, cuáles son sus intenciones, y las razones para esa decisión rápida. Por lo tanto se permite que el alumno maneje los problemas de forma rápida y exitosa, desarrollando confianza en sí mismo mientras que asegura el éxito de la misión. El alumno se da cuenta rápidamente que el instructor no está allí para dar clases (e innecesariamente aumentar la cantidad de trabajo) sino para servir como un portavoz de las ideas y acciones del alumno. Algunas veces el curso de acción del alumno es más efectivo que la idea del instructor. En este caso, el alumno se beneficia de la información positiva sobre el éxito de su plan, el instructor aprende una nueva técnica para aplicar la instrucción futura y la misión se beneficia de la sinergia.

El instructor debe permitir que el alumno entienda que él o ella no saben todas las respuestas y que también tienen miedos, dudas e inseguridades.<sup>18</sup> Si enseñar es simplemente transferir conocimiento del profesor al alumno, entonces Sócrates no enseñó. Sócrates definió la enseñanza como “hacer que los estudiantes aspirantes participen en el argumento para que se den cuenta de su propia ignorancia y habilitarlos para que descubran por sí mismos la verdad que el profesor había ocultado”.<sup>19</sup> El rol de Sócrates al enseñar no es defender una tesis suya sino examinar la afirmación del estudiante.<sup>20</sup> Al final, sin embargo, el profesor pone a prueba sus propias creencias y afirmaciones mientras que los puntos del alumno se examinan, se

analiza su lógica y luego se vuelven a ensamblar con más fuerza que antes.

#### Como consejero

Usted puede plantar bien un campo;  
pero no sabe quién recogerá los frutos:  
usted puede construir bien una casa;  
pero no sabe quién vivirá en ella.

Jenofonte

Los consejeros tienen la misión de desarrollar personal de reemplazo de calidad y deben, por lo tanto, actuar como instructores y evaluadores. El *método socrático* es muy adecuado para ambas tareas y puede proporcionar desarrollo intelectual y adiestramiento práctico a los protegidos. Puede de esta manera asistir a ciertos protegidos para mejorar su desarrollo y ascender eventualmente a posiciones de liderazgo. Los líderes adiestrados en técnicas de autoexamen y educados con pensamiento crítico aseguran el éxito organizacional del futuro.

El consejero puede sembrar el campo de candidatos a líder dirigiéndose a los grupos y en conversaciones individuales. Las preguntas planteadas a los



grupos imitan el estilo empleado por las escuelas de leyes y de medicina, y rápidamente generan discusión animada a medida que los candidatos presentan ideas. El consejero puede guiar la discusión para que el grupo llegue a una lección o verdad importante mientras que simultáneamente ilumina sus propios

18 Elkind y Sweet, Socratic Approach (El Método Socrático).

19 Vlastos, Sócrates, 32.

20 *Ibíd.*, 113.

procesos de pensamiento crítico. Cuando trata con un individuo, el diálogo se vuelve más efectivo ya que el consejero emplea la propia base de conocimiento del protegido para seguir un hilo filosófico. Cuando la filosofía sobrepasa la experiencia del protegido, el consejero puede continuar instruyendo y aclarando el concepto que se examina. El protegido aprende nuevos conceptos y procesos de pensamiento, que son valiosos ya que el consejero, un líder de éxito, los ha interiorizado.

Mientras el consejero interactúa con los candidatos a líder puede también evaluar el nivel de aprendizaje cognoscitivo de cada individuo tal como se indica en la taxonomía de Bloom. Las líneas del interrogatorio pueden evaluar cada uno de los seis niveles, desde el conocimiento hasta la evaluación ¿Cuánto sabe (conocimiento) el candidato, cómo aplica lo que sabe a la nueva situación (aplicación), y es correcto (evaluación)? El consejero puede determinar el nivel de adiestramiento de cada candidato en las primeras dos preguntas, y la capacidad de pensamiento crítico en la tercera. Esta evaluación permite una mayor discriminación dentro del grupo de candidatos y una inversión más eficaz de las energías de desarrollo profesional.

### Como Líder

Liderazgo es el arte de lograr que alguien haga algo que usted desea, porque él quiere hacerlo.

*Dwight D. Eisenhower*

Una persona en una posición de liderazgo formal puede usar el *método socrático* para persuadir, obtener apoyo, animar seguidores activos, y desarrollar personal para mejorar el rendimiento. El diálogo oportuno con los subordinados puede permitir que el líder reciba sus consejos y asegure la aceptación de la política propuesta. Se pueden hacer preguntas en conferencia con los asesores. Este diálogo permite que el líder revele su lógica y busque la reacción de los subordinados sobre su proceso de pensamiento. Los subordinados a quienes se consulta de esa manera quedan más comprometidos a una acción o política propuesta que si se les consulta de otra manera. A través de dicho diálogo, el líder puede enterarse de un resultado inesperado que se podría mitigar fácilmente al inicio pero que sería difícil de superar después que se comete el acto o se publica la política. Tanto la política como el apoyo que tenga mejoran simultáneamente practicando el *método socrático*.

FUNCIONES

“Los consejeros tienen la misión de desarrollar personal de reemplazo de calidad y deben, por lo tanto, actuar como instructores y evaluadores. El método socrático es muy adecuado para ambas tareas y puede proporcionar desarrollo intelectual y adiestramiento práctico a los protegidos. Puede de esta manera asistir a ciertos protegidos para mejorar su desarrollo y ascender eventualmente a posiciones de liderazgo”.



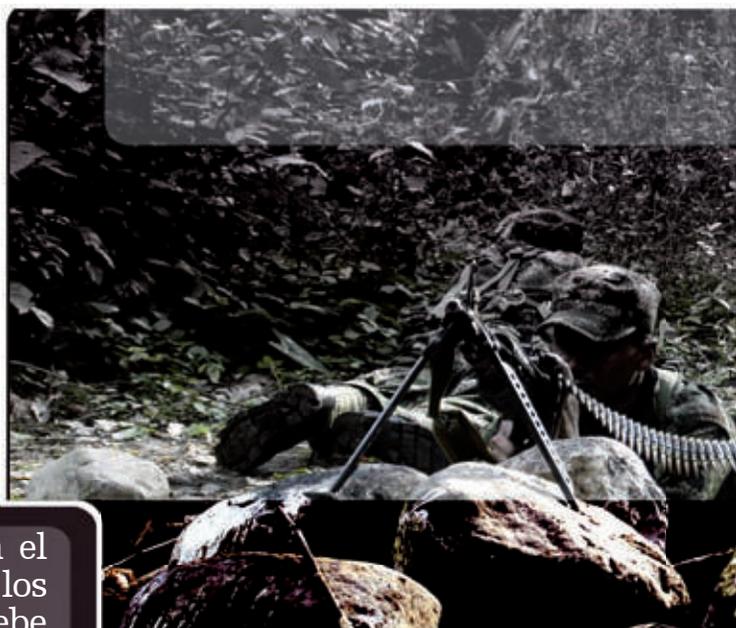
Los seguidores activos son vitales para el éxito de un líder. Sin embargo, para que los seguidores muestren iniciativa el líder debe ser franco y predecible. Los líderes que cuestionan a sus asesores reciben el doble beneficio de tomar las mejores decisiones gracias a la aportación de sus asesores y de aumentar la confianza dentro de la organización. Los seguidores que creen que conocen la manera de pensar del líder pueden tomar la iniciativa sin actuar en contra de la filosofía de éste.

**“Los seguidores activos son vitales para el éxito de un líder. Sin embargo, para que los seguidores muestren iniciativa el líder debe ser franco y predecible. Los líderes que cuestionan a sus asesores reciben el doble beneficio de tomar las mejores decisiones gracias a la aportación de sus asesores y de aumentar la confianza dentro de la organización”.**

A través de la historia los líderes han usado el Estado Mayor para hacer posible la administración de esferas de influencia más amplias. Un Estado Mayor que entiende la manera de pensar de su líder es más eficiente en sus obligaciones y en su colaboración con el líder. Un líder que dedica tiempo a dialogar con miembros clave del Estado Mayor influye en su manera de pensar, guiando el espíritu y la lógica de los esfuerzos subsiguientes, y aumentando la eficiencia.

Abraham Lincoln, uno de los presidentes más enérgicos de la historia, guió a su Estado Mayor con sagacidad y sutileza. Lincoln era un practicante muy efectivo del *método socrático*. Su estilo de liderazgo fomentaba la innovación y la toma de riesgos ya que dejaba que sus subordinados creyeran que era idea de ellos. Si el plan no era de su agrado, Lincoln “centraría, ordenaría o señalaría a su gente lo que según él era la ruta correcta”.<sup>21</sup> Así como Sócrates afirmaba no ser profesor mientras guiaba a sus alumnos al autoconocimiento, Lincoln hizo una declaración similar: “Declaro no haber controlado los eventos, pero confieso claramente que los eventos me han controlado”.<sup>22</sup>

George E. Baker, secretario privado del Secretario de Estado, Seward, describió cómo había cambiado Lincoln su práctica de año en año en cuanto a firmar los



muchos documentos públicos que Baker le traía. Durante los primeros meses de su administración, leía cuidadosamente cada documento, diciendo, “Nunca firmo un documento que no haya leído primero”. En un período posterior le preguntó al mensajero, “¿No me podrás leer estos documentos?” Posteriormente, pedía simplemente “una sinopsis del contenido”. Y en el cuarto año su expresión más frecuente era, “Dime dónde quieres que firme”. El secretario de Seward mencionó este hecho como si Lincoln pudiera haber sido más rápido desde el inicio. Esto no era tan fácil. El primer año había sido para adiestrar a Seward en varios aspectos. Y como los dos habían confraternizado y las políticas se habían aclarado hasta cierto punto, su entendimiento mutuo era tal que Lincoln podía ahora usualmente decir con perfecta seguridad, “Dime dónde quieres que firme”, mientras que durante el primer año hubiera estado cerca de la ruina en más de una oportunidad si no hubiera tenido el hábito de decir, “Nunca firmo un documento que no haya leído primero”.<sup>23</sup>

Igualmente, Winston Churchill evocó soluciones creativas de su Estado Mayor durante la Segunda Guerra Mundial mediante desafíos y preguntas. A menudo, exponía una propuesta con el fin de provocar reacción crítica y contrapropuestas creativas. “*El propósito de muchas de sus propuestas, especialmente las más imaginativas e imprácticas, era estimular a otros para que usen su propia imaginación e iniciativa para resolver un problema*”.<sup>24</sup>

23 Carl Sandburg, *Abraham Lincoln: The War Years* (Abraham Lincoln: Los Años de la Guerra), volumen 3 (New York: Harcourt, Brace and Company, 1939), 414.

24 Steven F. Hayward, *Churchill on Leadership: executive success in the face of adversity* (Churchill y el Liderazgo: el éxito ejecutivo frente a la adversidad) (Rocklin, Calif.: Prima Publishing, 1998), 95.

21 Don T. Phillips, *Lincoln on Leadership: executive strategies for tough times* (Lincoln y Liderazgo: estrategias ejecutivas para tiempos difíciles) (New York: Time Warner Books, 1992), 100.

22 *Ibid.*, 99.



### Como seguidor

La mayor confianza entre hombres es la confianza de dar consejo.

*Sir Francis Bacon*

El concepto de usar el *método socrático* desde la posición de un seguidor saca provecho de la idea de que una solución que provenga de tal diálogo tiene un potencial sinérgico no disponible ni al líder ni al seguidor en forma aislada. El seguidor tiene la oportunidad de influir en la política y estampar su propia lógica y fundamentos en el líder mediante el diálogo franco. Afectar una línea de preguntas desde la posición de seguidor requiere tacto, discreción y un alto nivel de confianza. Tanto el líder como el seguidor deben confiar en la integridad de cada uno de ellos y en el método.

Nicolás Maquiavelo, ministro de príncipes en Italia del siglo XV, aspiraba al diálogo franco con sus líderes. En *El Príncipe*, aconsejó a los líderes a “escoger hombres sabios del Estado que tengan la libertad de decirle la verdad, y después . . . preguntarles acerca de todo, escuchar sus opiniones y por último decidir por sí mismo, y comportarse de tal manera que cada consejero sepa que cuanto más libremente hable mayor aceptación tendrá”.<sup>25</sup> Desafortunadamente, algunos de sus príncipes no vieron los beneficios prácticos de encontrar la verdad a través del diálogo socrático y encarcelaron y torturaron a Maquiavelo.<sup>26</sup>

25 Nicolás Maquiavelo. *The Prince (El Príncipe)* (Atlantic Highlands, N. J.: Humanities Press International, 1996), 113.

26 *Ibíd.*, 15.

Con frecuencia, el beneficio del diálogo es resaltar un punto; sin embargo, el que lo inicie el seguidor a menudo añade un beneficio adicional. El seguidor puede determinar el sentido del líder y hacer posible consejos más efectivos en el futuro. Además, la percepción del seguidor de la filosofía personal del líder puede recordarse y ser discutida con sus compañeros. Como resultado del esfuerzo de un seguidor que emplea el *método socrático* mejora la base de seguidores del líder.

### Como Compañero

Si todos piensan igual, entonces alguien no está pensando.

*General. George S. Patton Jr*

El liderazgo entre compañeros es una propuesta difícil. Sin el lugar privilegiado de una posición de liderazgo formal, una persona tiene poca influencia para forzar una línea de preguntas. Asimismo, sin el beneficio de conocer el destino de la corriente del pensamiento filosófico, el diálogo es menos eficaz pero aún se beneficia de las opiniones de los múltiples participantes. No obstante, hay un beneficio particular para esta aplicación. Por lo general los compañeros son más abiertos y francos entre ellos que con sus superiores y están dispuestos a compartir puntos de vista opuestos. A pesar de la falta de un instructor formal, los grupos de compañeros pueden usar el diálogo socrático para ayudar a descubrir las respuestas. Mientras que el proceso puede parecer algo mal dirigido y desorganizado, el acercamiento

**“A través de la historia los líderes han usado el Estado Mayor para hacer posible la administración de esferas de influencia más amplias. Un Estado Mayor que entiende la manera de pensar de su líder es más eficiente en sus obligaciones y en su colaboración con el líder. Un líder que dedica tiempo a dialogar con miembros clave del Estado Mayor influye en su manera de pensar, guiando el espíritu y la lógica de los esfuerzos subsiguientes, y aumentando la eficiencia”. ┘**

puede ser divertido y gratificante. A menudo las personas aprenden mejor cuando encuentran las respuestas por sí mismas.<sup>27</sup>

Se debe tener cuidado de no exasperar con el *método socrático* a los compañeros y perder el objetivo previsto de ejercitar las destrezas del pensamiento crítico. Ben Franklin relató su experiencia con un compañero de trabajo: "Solía trabajar con mi método socrático, y lo atrapaba tan a menudo con preguntas aparentemente muy distantes de cualquier punto que tuviéramos a la mano, y que en cierto modo aún llevaban al punto, y lo ponía en tales dificultades y contradicciones, que al final se volvió tan cauteloso, que apenas me respondía la pregunta más simple sin primero preguntar, '¿qué intenta deducir de esto?'" (Énfasis en el original).<sup>28</sup>



## Conclusión

Aunque el *método socrático* se usó originalmente para el autoexamen y la búsqueda de la verdad filosófica, los líderes del siglo XXI pueden aplicar su poder a las necesidades del liderazgo moderno. Como instructor, el líder puede fomentar las destrezas del pensamiento crítico mientras evalúa el conocimiento y la comprensión del alumno con el fin de afinar la instrucción posterior. Los alumnos se benefician de seguir un proceso de pensamiento familiar y repetible (el suyo propio) y ganar confianza en sí mismos. El diálogo socrático ayuda al consejero proporcionándole desarrollo intelectual y evaluación de candidatos para los líderes del futuro. En una capacidad de liderazgo formal, el diálogo ayuda a obtener apoyo, promover seguidores activos, y desarrollar personal de Estado Mayor eficiente. Igualmente, un seguidor puede usar el *método socrático* para investigar la lógica del líder e influir en la política con una sinergia no disponible al líder aislado. Los compañeros pueden mejorar las destrezas de pensamiento crítico y las percepciones mutuas mediante el diálogo franco que fomenta la creatividad y la retroalimentación constructiva.

27 Mayor Norman H. Patnode. "The Socratic Method: leveraging questions to increase performance (El Método Socrático: Influenciando preguntas para aumentar el rendimiento)", Program Manager 31, no. 6 (Noviembre—Diciembre de 2002): 48.

28 Franklin, Autobiografía, 62.

El *método socrático* tiene sus desventajas, y en la literatura moderna abundan otras técnicas de liderazgo efectivo, cada una con sus puntos fuertes particulares. La interrogación mordaz requiere cierto nivel de conocimiento sobre el examinado, demora en ejecutarse, y puede ser molesta si el interrogador es excesivamente entusiasta. También el líder debe procurar no ocultarse detrás de un velo de preguntas, sin revelar nunca sus propias filosofías u opiniones a los seguidores. Otras técnicas de liderazgo son más directivas, inmediatas y más simples de usar. Desafortunadamente, el seguidor recibe poca energía dirigida a su desarrollo y no existe ninguna ruta de retroalimentación salvo la valentía de quien está dispuesto a decir lo que piensa.

Los líderes del siglo XXI enfrentan problemas similares a los ciudadanos de la Atenas clásica. Ambos requieren un método para fomentar el pensamiento crítico y el autoexamen en la búsqueda de la verdad. El *elenchus* de Sócrates proporcionó una solución en su método de cuestionamiento simple que hace aflorar el pensamiento creativo para inspección y consideración. El líder se desempeña como un "joyero de ideas". *Utiliza sus preguntas como un martillo de orfebre, trabajando los conceptos hasta una perfección y brillo increíbles*.<sup>29</sup> ✈

29 Turov, *One L*, 93

**CURRICULUM**

Mayor USAF Aaron A. Tucker. (Licenciatura y Maestría, University of Southern California, MS, University of Missouri-Rolla). Egresado distinguido de la Escuela para Oficiales de Escuadrón y Comandante de Vuelo del C-17, piloto de pruebas experimentales en el C-5 y el C-17, Base Aérea Edwards (California). Ha estado al mando de misiones de combate en Afganistán e Irak en calidad de comandante de aeronave y examinador de vuelo en la Base Aérea Travis, (California). Se desempeñó en la Dirección de Política de Personal Militar (Oficina del Secretario de Defensa); en la Sección de Políticas de la Fuerza de Oficiales Calificados en el Estado Mayor y en la División de Acciones Parlamentarias en la Secretaría de la Fuerza Aérea estadounidense. En la Escuela para Pilotos de Prueba de la Fuerza Aérea, el Mayor Tucker fue honrado por sus compañeros con el Premio Aaron C. George como el mejor guerrero dedicado a poner en servicio el mejor sistema de armamento posible.