

**LIDERAZGO: ALGUNAS VARIACIONES  
CONCEPTUALES DESDE INICIOS DEL  
SIGLO XX**

*Comunicación del Dr. Raúl Arlotti, miembro del Instituto de  
Filosofía Política e Historia de las Ideas Políticas*

# **LIDERAZGO: ALGUNAS VARIACIONES CONCEPTUALES DESDE INICIOS DEL SIGLO XX**

Por el DR. RAÚL ARLOTTI

El presente trabajo procura realizar un repaso de las variaciones conceptuales de la voz ‘liderazgo’, aunque tenemos que destacar que sólo puede ser parcial, ello no sólo por cuestiones de espacio, sino y fundamentalmente por la imposibilidad de repasar la bibliografía existente, proveniente de ámbitos de naturaleza muy diversa y tan amplia que se hace inabordable en su totalidad. Este reconocimiento también nos ha servido para

desestimar la elaboración de una nueva formulación de la variación conceptual del vocablo y servirnos de las ya existente<sup>1</sup>.

En todos los tiempos históricos y en todas las lenguas existen palabras que se utilizan para trazar una diferencia entre quienes gobiernan y el resto de los miembros de la sociedad; pero con la voz ‘liderazgo’ que, si bien es un vocablo que refiere a esa diferencia, recién comienza a ser usada en lengua inglesa en la primera mitad del siglo XIX en escritos referidos a la influencia política y el control del Parlamento Británico; aunque la término ‘líder’, en lengua inglesa, se recoge sus primeros usos en el siglo XIII.

En castellano, los vocablos ‘líder’ y su derivado ‘liderazgo’, ingresan tardíamente respecto del inglés. *Leader*, toma su carta de naturaleza sin permiso de la Real Academia Española y es usada tanto en la lengua hablada como escrita, ello se debe, en buena medida, a que tiene matiz semántico que no produce exactamente ningún término en español.

---

<sup>1</sup> Para la elaboración de este trabajo hemos consultado por veces y volcado consideraciones dadas en el *The Oxford Handbook of Political Leadership*, editado por R. A. W. RHODES y P. ‘T HART (Oxford, Oxford University Press, 2014) y la *Encyclopedia of Leadership*, en 4 volúmenes cuyos editores son G. J. GOETHALS, G. J. SORENSON y J. M BURNS, publicada por Sage, en Thousand Oaks, California, 2004

En Fichero General de la Real Academia Española, bajo el lema ‘líder’, en las células recuperadas números 6, 7 y 8 se presentan los argumentos siguientes:

“En nuestra lengua tenemos las voces *caudillo, jefe, adalid, corifeo, cabeza, guía, conductor, director, cacique y cabecilla*, pero ninguna de ellas corresponde a cabalidad al concepto de *leader*. Según los léxicos ingleses, es leader todo individuo que manda, dirige, encabeza, orienta, guía, impulsa o inspira una agrupación humana.<sup>2</sup>

Un comandante de ejército, un director de orquesta, un jefe de partido, un hombre de Estado sobresaliente, una persona preponderante en sociedad, un escritor de prestigio o influencia, son considerados y llamados en inglés *leaders*. Estos pueden ser mayores o menores, notables o mediocres, de proyección universal, nacional o provincial, pero a todos se da el mismo título siempre que descuellen en su época y su medio.

Nuestras voces afines carecen de esa flexibilidad. Líder se usa en un sentido que lo hace menos militar que *caudillo*, menos altisonante que *adalid*, más preciso que *jefe* y *cabeza*, más noble

---

<sup>2</sup> vid. RAE Fichero General, entrada: Líder célula 6

que *corifeo*, más enérgico que *conductor* y *director*, más elevado que *cacique* y *cabecilla*.<sup>3</sup>

El líder en la acepción que ha tomado en lengua inglesa no es solamente el que manda. Es también quizás, en mayor medida el que orienta, marca rumbos, inspira”.<sup>4</sup>

Tomando en cuenta el dato de que en lengua inglesa aparece en los escritos parlamentarios y de influencia política debería suponerse que la voz ‘liderazgo’ tendría que haber ingresado al vocabulario especializado por conducto de la Ciencia Política o del pensamiento político, pero ello no ha sido así; las primeras definiciones técnicas y científicas se deben a sociólogos y psicólogos sociales que tienen al grupo como foco principal de sus estudios.

### ***1. Líder y Liderazgo en la Sociología de Grupos***

El representante más destacado y reconocido autores que adhieren a esta aproximación es el sociólogo partidario de la teoría orgánica y de orientación psicológica, Ch. H Cooley, que sostiene que el líder es siempre el núcleo de una tendencia y, en todos los

---

<sup>3</sup> vid. *Ibidem* célula 7

<sup>4</sup> vid. *Ibidem* célula 8

movimientos sociales se encuentran tendencias que tienen tales núcleos.<sup>5</sup>

Por su parte, E. Mumford, profesor de Sociología en la Universidad de Chicago, en su trabajo más reconocido sobre el tema, observa que el liderazgo es la preeminencia de uno o unos pocos en un grupo en el proceso de control de los fenómenos sociales.<sup>6</sup>

Sirven de ejemplos de esta corriente las afirmaciones que hace F. S. Chapin, al sostener que el liderazgo es “un punto de polarización para la cooperación grupal”,<sup>7</sup> a lo que puede sumarse lo señalado por L. L. Bernard “los líderes están influenciados por las necesidades y deseos de los miembros del grupo y, a su vez, centran la atención y liberan las energías de los miembros del grupo en la dirección deseada”.<sup>8</sup>

## ***2. Liderazgo en los Estudios sobre la Personalidad***

La personalidad es otro de los conceptos a los cuales queda ligado el liderazgo en los tiempos en que se inician los estudios

---

<sup>5</sup> Naturaleza Humana y Orden Social 1902

<sup>6</sup> Cfr. su: “The Origins of Leadership”, en: The American Journal of Sociology, vol. 12, n° 2, 1906 p. 221

<sup>7</sup> “Extra-Curricular Activities of College Students: A Study in College Leadership”, en: School and Society, 1926.

<sup>8</sup> Cfr. su: An Introduction to Social Psychology (Nueva York, Henry Holt & Co, 1926, especialmente el cap. 34. “The Qualities of Leaders”).

académicos y científicos sobre el tema. El concepto de personalidad atrae sobre todo a aquellos teóricos que tratan de explicar por qué algunas personas son más capaces que otras para ejercer el liderazgo.

En 1926, A. O. Bowden, equipara el liderazgo con la fuerza de la personalidad<sup>9</sup>. También adhiere a tal reconocimiento el especialista en psicología industrial W. Bingham, quien define al líder como una persona que posee el mayor número de rasgos deseables de carácter y personalidad.<sup>10</sup> L. L. Bernard, a quien hemos citado dos párrafos más arriba, sostiene que, líder es cualquier persona que sea más eficiente para estimular a otros y al mismo tiempo sea más efectiva para responderle a sus inquietudes y demandas; y considera que, el liderazgo es una combinación de rasgos que permiten a un individuo inducir a otros para realizar una tarea determinada.<sup>11</sup>

Estos, como otros teóricos de la personalidad, tienden a considerar el liderazgo como un efecto de influencia unidireccional

---

<sup>9</sup> Cfr. su: "A Study of the Personality of Student Leaders in Colleges in the United States", en: *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 21 n°2, 1926, pp. 149-160

<sup>10</sup> Cfr. su: *The Psychological Foundation of Management* (Nueva York, Shaw, 1927).

<sup>11</sup> Cfr. su: *Op. Cit. Ibidem.*

del líder a sus seguidores, producto de poseer cualidades personales que lo distinguen de los demás.

### ***3. Liderazgo como Capacidad de Inducir***

Uno de los representantes de esta postura es E. L Munson, cuya definición de liderazgo es la siguiente: “la capacidad de manejar a los hombres para lograr el máximo con la menor fricción y la mayor cooperación”, para más adelante reconocer que: “el liderazgo es la fuerza creativa y directiva de la moral”.<sup>12</sup>

Por su parte, F. Allport, considerado el padre fundador de la psicología social, nos recuerda que liderazgo significa contacto directo, cara a cara, entre el líder y los seguidores, es control personal social.<sup>13</sup>

B. V Moore, nos presenta su definición de la manera siguiente: capacidad de imponer la voluntad del líder en los liderados e inducirlos a la obediencia, el respeto, la lealtad y la cooperación.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Cfr. su: *The Management of Men: On the Systematic Development of Moral and the Control of Human Behavior* (Nueva York, Henry Holt & Co., 1921), especialmente el capítulo puesto bajo el título: “Some elements of Leadership”, pp. 411-460.

<sup>13</sup> Cfr. su: *Social Psychology* (Boston, Houghton Mifflin, 1924).

<sup>14</sup> Cfr. su: “The May Conference on Leadership”, en: *Personnel Journal*, vol. 6, 1927, pp. 124-128



Los teóricos que integran esta línea de aproximación tienden a considerar el liderazgo como un ejercicio unidireccional y un instrumento para moldear el grupo a la voluntad del líder. Es una versión que reduce al mínimo los derechos, deseos y necesidades de los miembros del grupo que se encuentran bajo la voluntad del líder; postura que lleva a que algunos científicos del comportamiento la rechacen por considerarla una concepción autoritaria.

Las definiciones de liderazgo dadas hasta aquí son todas procedentes de trabajos realizados en las tres primeras décadas del siglo XX, y, sea que procedan de la Sociología de Grupos, de los estudios sobre la personalidad o del reconocimiento de la capacidad de inducir, tienen en común el hecho de enfatizar en el control y la centralización del poder de dominación por parte del líder.

#### ***4. El Liderazgo como Ejercicio de Influencia***

El uso del concepto influencia es un avance en la dirección que persigue lograr una definición de liderazgo con un cierto grado de abstracción y generalidad.

Uno de los primeros autores en utilizar a la influencia como componente definicional del liderazgo es J. B. Nash, quien sostiene

que liderazgo implica influir en el cambio de conducta de las personas.<sup>15</sup>

El teórico organizacional y profesor de relaciones industriales en la Universidad de Columbia, O. Tead, nos presenta su definición los términos que se siguen: “es la actividad de influir en las personas para que cooperen hacia algún objetivo que consideren estable”.<sup>16</sup>

El investigador y principal referente del grupo de estudios de liderazgo desde la perspectiva transaccional R. M. Stogdill, nos recuerda que liderazgo es: “el proceso (acto) de influenciar las actividades de un grupo organizado en sus esfuerzos por establecer y alcanzar metas”.<sup>17</sup>

C. L. Shartle, en 1951, uno de los fundadores y referente la llamada teoría del liderazgo conductal, propone dos definiciones basadas en el proceso de influencia. En una, el líder es considerado un individuo que ejerce actos de influencia positiva sobre otros. En la segunda definición nos recuerda que líder es aquel que ejerce influencias más importantes que cualquier otro miembro del

---

<sup>15</sup> Cfr. su: “Leadership. The Hope of Physical Education”, en: The Virginia Teacher, vol 10, n° 5, Mayo de 1929 pp. 141-142

<sup>16</sup> Cfr. su: Art of Leadership (Nueva York, McGraw Hill, 1935).

<sup>17</sup> Cfr. su: “Leadership, Membership and Organization”, en: Psychological Bulletin, n° 47, 1950, p. 5

grupo.<sup>18</sup> Para él, el líder puede ser identificado como: 1. Un individuo que ejerce actos de influencia positiva sobre otros. 2. Un individuo que ejerce actos de influencia positiva sobre otros miembros del grupo o la organización en la cual se encuentra. 3. Un individuo que ejerce mayor influencia en el establecimiento de objetivos o logro de metas del grupo. 4. Un individuo electo por el grupo como líder. 5. Un individuo en un puesto dado o con alta influencia potencial.<sup>19</sup>

Los miembros del Grupo de Investigaciones de Relaciones Humanas de la Universidad de California Los Ángeles R. J. Tannenbaum, I. R. Weschler y F. Massarik, bajo el reconocimiento de que las formulaciones teóricas del concepto varían significativamente y la necesidad de desarrollar una teoría básica y sistemática del liderazgo, elaboran la definición siguiente: “liderazgo es la influencia interpersonal, ejercida en una situación y dirigida, a través de un proceso de comunicación, hacia el logro de una meta o metas específicas”.<sup>20</sup>

Dentro de esta aproximación hace también sus aportes F. S. Harman, cuya sugerencia es que el liderazgo debe considerarse

---

<sup>18</sup> Cfr. sus: “Leader Behaviour in Job” en: *Occupations*, N° 30, 1951 y “Studies in Naval Leadership” en: H. GUEZKOW (ed.) *Group, Leadership and Men* (Pittsburgh, Carnegie Press, 1951) pp. 119-133.

<sup>19</sup> *Ibidem* pp. 121 – 122.

<sup>20</sup> (Cfr. su: *Liderazgo y Organización* (Bs. As., Troquel, 1971) (edición original en lengua inglesa 1961).

como un proceso de interacción en el que un individuo, generalmente a través del habla, influye en el comportamiento de los demás hacia un fin determinado.<sup>21</sup>

Otros autores que ven al liderazgo como un ejercicio de influencia son E. P. Hollander y J. W. Julian, ambos enrolados en la corriente transaccional, postulan que el liderazgo, en sentido amplio, implica una relación de influencia particular entre dos o más personas.<sup>22</sup>

El concepto de influencia muestra el hecho de que los individuos difieren en la medida en que sus comportamientos afectan las actividades de un grupo, que implica una relación recíproca entre líder y seguidores, pero no necesariamente caracterizada por la dominación, control o inducción al cumplimiento por parte del líder. En general, dentro de esta aproximación, se considera que el liderazgo ejerce un efecto determinante sin marcada coacción sobre las conductas de los miembros del grupo y sus actividades.

---

<sup>21</sup> Cfr. su: *Group Leadership and Democratic Action* (Harcourt, Houghton Mifflin, 1951).

<sup>22</sup> Cfr. su: "Contemporary Trends in the Analysis of Leadership Processes", en: *Psychological Bulletin*, n° 71, 1969. Tenemos a la vista el original de dicho trabajo, en el que los puntos centrales que hacen a la definición del liderazgo se encuentran en las pp. 4 y 5.

### ***5. El Liderazgo como Acto o Comportamiento***

Otro grupo de estudiosos del tema puede ser agrupado por su adhesión a conceptualizar y definir el liderazgo en términos de actos o comportamientos. Entre ellos se encuentra L. F. Carter, quien sostiene que “los comportamientos de liderazgo son aquellos que quien los experimenta así lo desea designar o, en términos generales, cualquier comportamiento que los expertos en la materia lo deseen considerar como conductas de liderazgo”.<sup>23</sup>

Uno de los autores más citados entre los que se enrola en esta aproximación es J. K. Hemphill, quien sugiere que el “liderazgo puede definirse como el comportamiento de un individuo mientras participa en la dirección de actividades grupales”.<sup>24</sup>

En esta misma corriente nos encontramos con F. E. Fiedler, creador de la ‘teoría de la contingencia’ o también conocida como ‘teoría de la efectividad del liderazgo’;<sup>25</sup> dan una definición similar a la de Hemphill, en ella expresa: “por comportamiento de

---

<sup>23</sup> Cfr. su: “Leadership and Small Group Behavior”, en: SHARIF, M. y WILSON, M. O., *Group Relations at the Crossroads* (Nueva York, Harper and Bros, 1953) pp. 257 – 284.

<sup>24</sup> Cfr. su: “The Leader and his Group”, en: *Educational Research Bulletin*, vol. 28, n° 9, 1949, pp. 225-229, 245-246.

<sup>25</sup> La teoría propone que el desempeño eficaz de grupo depende del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y la medida en la cual la situación le da control e influencia al líder.

liderazgo generalmente nos referimos a los actos particulares en los que participa un líder en el curso de dirigir y coordinar el de los miembros de su grupo”.<sup>26</sup>

### ***6. El Liderazgo como una forma de Persuasión***

El fonema ‘persuasión’, en el sentido técnico usado por la Ciencia Política, refiere al “hecho de ejercer un influjo sobre alguien para evitar que realice una acción determinada, sin ofrecer recompensa ni amenazar con castigo”. También con sentido técnico puede decirse que es “el acto de inducir a alguien a que admita algo a que se negaba, por medios que no son única ni principalmente racionales”.<sup>27</sup>

En general, los teóricos que comparten esta aproximación usan el vocablo ‘persuasión’ para eliminar de sus definiciones toda implicación de coerción, manteniendo el concepto de líder como factor determinante en la relación que traza con sus seguidores.

C. Schenk, sugiere que el liderazgo es la gestión de los hombres por la persuasión e inspiración más que por la amenaza directa o implícita coerción. Así, es posible afirmar que, desde la mirada de este autor, el liderazgo implica la resolución de

---

<sup>26</sup> Cfr. su: *A Theory of Leadership Effectiveness* (Nueva York, McGraw-Hill, 1967)

<sup>27</sup> Vid. ARLOTTI, R., *Vocabulario Técnico y Científico de la Política* (Bs. As., Dunken, 2003) entrada ‘persuasión’ sentidos B y C.

problemas concretos aplicando el conocimiento y la simpatía al actuar humano.<sup>28</sup>

G. U. Cleeton y Ch. W. Mason, en su intento por explicar la capacidad ejecutiva del líder y usando para ello la teoría económica, los principios psicológicos y la filosofía social, llegan a la siguiente definición de liderazgo: “capacidad de influir en los hombres y obtener resultados a través de apelaciones emocionales en lugar de hacerlo mediante el ejercicio de la autoridad.”<sup>29</sup>

Desde una perspectiva psicológica y tomando como base la distinción entre liderazgo por coacción y por persuasión, N. Copeland, reconoce que el liderazgo por persuasión es “el arte de tratar con la naturaleza humana... de influir en un grupo de personas mediante persuasión o ejemplo para seguir una línea de acción”. Al mismo tiempo, procura distinguir al liderazgo persuasivo de la conducción, entendiendo que esta es el arte de obligar a un grupo de personas mediante intimidación o fuerza a seguir una línea de acción.<sup>30</sup>

El psiquiatra suizo, C. Odier, realiza su aporte definicional tomando en cuenta la distinción que se opera entre valor y valentía,

---

<sup>28</sup> Cfr. su: “Leadership”, en: *Infantry Journal*, vol, 33, 1928, pp. 111-122.

<sup>29</sup> Cfr. su: *Executive ability: Its discovery and development*. Antioquia, Ohio, Antioch Press Publishers, 1934)

<sup>30</sup> Cfr. su: *The Art of Leadership* (Londres, Alen, 1944)

para reconocer que líder se define por su valentía, entendida esta como la calidad de influencias sobre los miembros de un grupo.<sup>31</sup>

Desde la epistemología de la gerencia, los teóricos organizacionales y profesores de administración en la Universidad de California Los Ángeles, H. Koontz y C. O'Donnell, consideran al liderazgo como: “la actividad de persuadir a las personas para cooperar en el logro de un objetivo común”.<sup>32</sup>

Es oportuno señalar aquí que la persuasión es un instrumento que ayuda a modelar las expectativas y creencias, especialmente en lo referido a los asuntos políticos, sociales y religiosos. El liderazgo como forma de persuasión tiende a ser favorecida por politólogos y teóricos de las ciencias sociales opuestos a las doctrinas autoritarias. Ello lleva a que, en nuestros días, la persuasión sea vista como una forma de liderazgo.

### ***7. Liderazgo como una Relación de Poder***

Los psicólogos sociales J. R. P. French y B. Raven, definen el liderazgo como las relaciones diferenciales e interpersonales de

---

<sup>31</sup> Su planteo es el siguiente: existe una clara diferencia entre valor y valentía de un líder, y para él la valentía es el poder de una persona para actuar sobre el sentimiento o valor de otra persona o grupo de personas, de modificarlo de una manera u otra. Ver su: “Valeur et Valence du Chef”, en: *Schweizerischer Archiv für Neurologische Psychiatrie*, vol. 61, 1948, pp.408-410

<sup>32</sup> Cfr. su: *Principios de dirección de empresa. Un análisis de las funciones directivas* (Nueva York, McGraw Hill, 1961) ed. original en inglés 1955.



poder entre los miembros de un grupo.<sup>33</sup> En la misma línea K. F. Janda, presenta una concepción del liderazgo como un tipo particular de relación de poder caracterizada por la percepción de un miembro de un grupo de que otro miembro del grupo tiene derecho a prescribir patrones de comportamiento con respecto a su actividad como miembro de un grupo particular.<sup>34</sup>

Los sociólogos analíticos H. Gerth y C. Wright Mills, dan su definición en los términos siguientes: “el liderazgo, en términos generales, es una relación entre el líder y el liderado en la que el líder influye más de lo que es influenciado; gracias al líder, aquellos que son guiados actúan o sienten de manera diferente de lo que lo harían de otra manera”. En cuanto relación de poder, el liderazgo puede ser conocido tanto por el líder como por el liderado y por un desconocido para uno o ambos.<sup>35</sup>

El psicólogo social M. Smith, partiendo de los dos supuestos siguientes: (a) todo comportamiento social exhibe algún

---

<sup>33</sup> Conciben al poder interpersonal como la resultante de la fuerza máxima que A puede inducir sobre B, menos la máxima fuerza de resistencia que B puede movilizar en la dirección opuesta; y postulan cinco fuentes de poder: coercitiva, recompensa, legítima, del experto y referente. Cfr. su: “The Bases of Social Power Source”, en: Cartwright D. (ed.) *Studies in Social Power* (An Arbor, University of Michigan Institute for Social Research, 1959).

<sup>34</sup> Cfr. su: “Towards the Explication of the Concept of Leadership in Terms of the Concept of Power” *Human Relations*, 13, (1960), p. 353

<sup>35</sup> Cfr. su: *Carácter y Estructura Social: La Psicología de las Instituciones Sociales* (Buenos Aires, Paidós, 1963) p. 373 (ed. original en lengua inglesa 1953).

grado de libertad o control de uno o más sobre el otro u otros, (b) entre los hombres, la interacción de control personalizado es más eficiente que la basada en sentimientos puramente impersonales, como el gobierno, la ley, las instituciones, Con ambos postulados llega a la afirmación de que el liderazgo se equipara con el control del proceso de interacción; de este modo, la interacción pasa a ser el núcleo sobre el que se estructura y define el liderazgo, y reconoce lo siguiente: “el iniciador de la interacción, A al dar estímulo a un segundo participante B, estaría afirmando su control a B en su curso de acción original.”<sup>36</sup>

B. M. Bass, estudioso de la conducta organizacional, fundador del Centro de Estudios del Liderazgo en la Binghamton University de Nueva York, y editor jefe de la revista multidisciplinaria “Leadership Quarterly”, define el liderazgo en términos similares a los que lo hace Smith, expresa: “cuando el objetivo de un miembro A, es el de cambiar el objetivo de otro miembro B, o cuando el cambio en el comportamiento de B recompensa o refuerza el comportamiento de A para obtener la meta que se ha propuesto es liderazgo”.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Cfr. su: “Control Interaction”, en: *The Journal of Social Psychology*, n° 28, 1948.

<sup>37</sup> Cfr. su: *Leadership, Psychology, and Organizational Behavior* (Nueva York, Harper, 1960)

## ***8. El Liderazgo como Instrumento para el Logro de Objetivos***

No son pocos los teóricos que en sus líneas de argumentación incluyen la idea de logro de objetivos para referir al liderazgo, entre los primeros en tomar como referencia del liderazgo como logro de objetivos se encuentra W. H. Cowley, quien sostiene que un líder es una persona que tiene un programa y avanza hacia un objetivo con su grupo.<sup>38</sup>

También enmarcado dentro de esta vertiente de pensamiento sobre liderazgo se encuentra R. M. Bellows, quien usa los siguientes términos para dar su definición de liderazgo: “es el proceso de organizar una situación para que varios miembros de un grupo, incluido el líder, puedan lograr objetivos comunes con la máxima economía y un mínimo de tiempo de trabajo”.<sup>39</sup>

Un tercer autor representativo de esta aproximación es I. Knickerbocker, cuyo reconocimiento del líder como instrumentador de objetivos grupales queda plasmado en los términos siguientes:

---

<sup>38</sup> Cfr. Su: “Three Distinctions in the Study of Leader”, en: *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol.23, n° 2, 1928, pp. 144-157

<sup>39</sup> Cfr. su: *Creative Leadership* (Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1959)

existe liderazgo cuando un líder es percibido por un grupo como medio de control para la satisfacción de sus necesidades.<sup>40</sup>

Definición a la que llega fundamentándola en los tres siguientes patrones: 1. La existencia de cada individuo puede verse como una lucha continua por satisfacer necesidades, aliviar tensiones o mantener el equilibrio. 2. La mayoría de las necesidades en nuestra cultura se satisfacen a través de relaciones con otros individuos. 3. Para cualquier individuo, el proceso de emplear su relación con otros individuos como medio para la satisfacción de sus necesidades es una conducta activa más que un proceso pasivo.<sup>41</sup>

El psicólogo inglés R. B. Cattell, a quién podemos considerar como perteneciente al grupo de los autores que relaciona liderazgo con logro de objetivos, define al líder como: “una persona que produce una sintonía grupal diferente a la que habría existido si él no hubiera estado presente el grupo”. Por sintonía, Cattell entiende a las diversas situaciones exhibidas por el grupo en su afán de alcanzar un objetivo. Por lo tanto, el

---

<sup>40</sup> Cfr. su: “Leadership: A Conception and Some Implications”, en: *Journal of social Issues*, vol. 4, n° 3, 1948, pp. 23-40.

<sup>41</sup> *Ibidem*

liderazgo puede medirse en términos de sus efectos sobre el desempeño del grupo.<sup>42</sup>

### ***9. El Liderazgo como Efecto Emergente de la Interacción***

Varios teóricos han visto al liderazgo no como una causa o control de la acción grupal, sino como un efecto de ello. El sociólogo estadounidense E. Bogardus, es uno de los autores que adhiere a tal posición al afirmar que, en cuanto proceso social, el liderazgo es la inter-estimulación social que hace que un número de personas se propongan alcanzar una meta trazada con anterioridad con nuevo entusiasmo o, una nueva meta con esperanzador coraje.

Nos señala también que “el liderazgo es la influencia especial que una persona ejerce sobre otras. Se manifiesta cuando un ser humano despierta las actitudes latentes de otras personas, cambia las actitudes de otros o despierta nuevas actitudes en otros... siempre existe una matriz de situación social en la que operan un líder y un liderazgo. Es dentro de esta unidad social orgánica donde debemos mirar si queremos discernir el significado del liderazgo.”<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Cfr. su: “New Concepts for Measuring Leadership in Terms fo Group syntality”, en: Human Relations, vol 4, n° 2, 1951, 161-184.

<sup>43</sup> Cfr. su: “Leadership and Attitudes”, en: Sociology and Social Research, vol 13, n° 4, 1929, p. 377.

En otro trabajo, Bogardus nos aporta la siguiente definición de líder: “es una persona (1) que supera a sus compañeros en logros en algún plano particular de actividad, y (2) cuyos logros son reconocidos por sus compañeros como superiores”.<sup>44</sup>

Para P. J. Pigors, el liderazgo es “un proceso de estimulación mutua que, mediante la interacción exitosa de las diferencias individuales, controla la energía humana en búsqueda de una causa común”.<sup>45</sup>

Para él se trata de un concepto aplicado a las relaciones existentes entre la personalidad y su medio y que describe la situación en la cual una personalidad está situada de tal manera que su deseo, sentimiento y percepción, dirige y controla a otros en la prosecución de una meta.<sup>46</sup>

A tal definición y reconocimiento suma la distinción de dos tipos o estilos de líderes, a saber: a) aquellos que dominan y afirman su superioridad sobre los demás, y b) aquellos que son líderes naturales.<sup>47</sup>

---

<sup>44</sup> Vid. “Social Distance Change in Educational Procedure”, en: *The Journal of Educational Sociology*, vol. 3, n° 8, 1929 p. 498

<sup>45</sup> Cfr, su: *Leadership or Domination* (Boston, Houghton Mifflin Co, 1935) p. 59

<sup>46</sup> *Ibidem*, p. 75.

<sup>47</sup> *Ibidem*.

El grupo de estudiosos que trabajan dentro de los lineamientos de esta postura guardan la importancia de llamar la atención sobre del hecho que el liderazgo existe sólo cuando es conferido y reconocido por otros miembros del grupo. En cierta medida, ellos sugieren que la cualidad de líder equivale a la aceptación del estatus por parte de los otros. Entienden que, para que exista un liderazgo, es necesario que un individuo surja como líder debido a las consecuencias de las interacciones que se desarrollan en el grupo, las cuales despiertan expectativas de que él, en lugar de otra persona, podrá ser más útil para el grupo en la consecución de objetivos.

### ***10. Liderazgo como Rol Diferenciado***

La teoría del rol es uno de los logros de la Sociología moderna. Rol es el término utilizado para designar la conducta social esperada de una persona en función del lugar que ocupa en el espacio social; esto implica dos elementos básicos: 1) expectativas sociales (conductas esperadas), y 2) las conductas. Esta relación de los componentes es, en la realidad, de cierta complejidad, pues implica entre otras cosas: cómo el individuo orienta su comportamiento a través de las expectativas que hay de

él y cómo interpreta tales expectativas sociales; cómo las transcribe en conductas concretas y cómo las internaliza.<sup>48</sup>

El rol o papel social se refiere al modo como un estatus - posición de un individuo dentro de un sistema social- debe ser desempeñado. A cada estatus o posición de un individuo dentro de una estructura social se espera que el mismo desempeñe un rol más o menos definido. El liderazgo puede ser considerado como un aspecto de la diferenciación del rol.

Uno de los primeros autores en encarar la temática del liderazgo desde la perspectiva del rol es H. H. Jennings, observa que: “el liderazgo aparece como una forma de interacción que implica un comportamiento por y hacia el individuo ‘elevado’ al rol de líder por otros individuos”.<sup>49</sup>

En afinada consonancia con la definición dada por Jennings, C. A. Gibb considera que el liderazgo de un grupo es una posición que surge del propio proceso de interacción. Para el caso, entiende por grupo a dos o más individuos que interactúan en la búsqueda de objetivos comunes, compatibles de tal manera que la

---

<sup>48</sup> BRIE, R. J. y DEL ACEBO IBAÑEZ, E., Diccionario de Sociología (Bs, As., Claridad, 2001) entrada: rol.

<sup>49</sup> Cfr. su: “Leadership -A Dynamic Redefinition”, en: Journal of Education and Sociology, n° 17, 1944, pp. 431-433. En este trabajo el autor resume los hallazgos experimentales sobre liderazgo que expone con amplitud en “Leadership and Isolation (Nueva York, Longmans, Green and Co., 1943)



existencia de muchos se utiliza para la satisfacción de algunas necesidades de cada uno; y reconoce que, probablemente la mejor manera de concebir el liderazgo es como un conjunto de funciones que debe llevar cabo el grupo.<sup>50</sup>

Dentro de esta aproximación, T. Gordon aporta su conceptualización afirmando que el liderazgo es una interacción entre una persona y un grupo o, más exactamente, entre una persona y los miembros del grupo. Cada participante en tal interacción se puede decir que desempeña un rol y, de alguna manera, estos roles deben diferenciarse uno de otro. La base de tal diferenciación parece ser una cuestión de influencia, es decir que, una persona, el líder, influencia, y las otras personas responden.<sup>51</sup>

M. Sherif y C. W. Sherif, dentro de este corriente hacen su aporte sugiriendo que el liderazgo es un rol dentro del esquema de relaciones y se define por expectativas recíprocas entre el líder y los demás miembros. El rol de liderazgo se define, al igual que otros roles, por expectativas estabilizadas (normas) que, en la mayoría de los asuntos y situaciones de importancia para el grupo,

---

<sup>50</sup> Cfr. su: "Leadership", en: LINDZEY, G (ed.) Handbook of Social Psychology (Cambridge, Addison-Wesley, 1954, pp. 877-920. También su: "Los Principios y Rasgos del Liderazgo. En P. HEINTZ, P., (ed. y comentarista), Sociología del Poder (Santiago de Chile, Editorial Andrés Bello. 1960) pp 60-61

<sup>51</sup> Cfr. su: Group – Centered Leadership: A Way of Releasing the Creative Power of Groups (Boston, Houghton Mifflin Co, 1955) pp. 67 y ss.

son más exigentes y reclaman mayores obligaciones por parte del líder que de los otros miembros del grupo.

Según estos autores, el grupo, esto es, el ámbito donde surge el liderazgo es la unidad social constituida por un número de individuos que tienen un estatus más o menos diferenciado y relaciones de roles entre sí y que poseen un conjunto de normas y valores que regulan la conducta de sus miembros en aquellos aspectos que consideran de trascendencia.<sup>52</sup>

Otros de los autores que se identifican con la interpretación del liderazgo como rol diferenciado son T. Newcomb, R. H. Turner y P. E. Converse, quienes, desde la perspectiva epistemológica de la psicología social anglosajona, observan que los miembros de un grupo hacen diferentes contribuciones al logro de objetivos y, reconocen que, pueden ser considerados líderes aquellos miembros del grupo que realizan contribuciones indispensables. Por lo tanto, en la medida en que cualquiera de los miembros del grupo sea reconocido por los otros como una fuente confiable de contribuciones es un líder. Tal distinción equivale a tener una relación de rol con los otros miembros del grupo.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Cfr. su: *An Outline of Social Psychology* (Nueva York, Harper & Bros., 1956) p. 144.

<sup>53</sup> Cfr. su: *Social Psychology. The Study of Human Interaction* (Nueva York, Holt Rinehart and Winston, 1965) p. 485.

Gran parte de la investigación sobre el surgimiento y diferenciación de roles, sobre todo aquella que se desarrolla desde la Sociología a partir de los años 50 del siglo XX, toma entre sus puntos nucleares al liderazgo. Como indican los ya citados Sherif y Sherif, los roles se definen en términos de las expectativas que los miembros del grupo desarrollan respecto de sí mismos y de los demás miembros. Por lo tanto, la teoría y la investigación relativas a la estructuración de las expectativas se aplica también al problema del liderazgo.

El liderazgo interpretado como rol diferenciado es reconocido, por los autores que hemos traído aquí para dar cuenta de tal postura, como un medio para integrar los otros roles del grupo y mantener unidad de acción en el esfuerzo que realiza en el grupo en la consecución de una meta.

### ***11. El Liderazgo como Formador de la Estructura de Roles***

Varios investigadores del tema ven al liderazgo no como la ocupación pasiva de una posición o la adquisición de un rol, sino como un proceso de creación y mantenimiento de una estructura de roles.

M. Smith, para dar cuenta del liderazgo como formador de estructuras parte del reconocimiento tres concepciones de

liderazgo, a saber: 1. Por posición. 2. Por logros primarios 3. Por estímulos. Este último tipo queda equiparado con la gestión de las diferencias sociales a través del proceso de dar estímulos a los que otras personas responden de manera integradora.<sup>54</sup>

En su “Manual de Psicología Social” R. F. Lapiere y P. R. Farnsworth, señalan que las situaciones que se viven dentro de un grupo pueden distinguirse unas de otras por el grado en que están organizadas por un miembro del grupo. A tal organización se le denomina liderazgo, cuya naturaleza y grado varían en diferentes situaciones sociales.<sup>55</sup>

El profesor de Sociología de las universidades de Washington y Ámsterdam, estudioso del marxismo, la burocracia y los intelectuales como grupo, A. W. Gouldner, sugiere que existe una diferencia en el efecto entre el estímulo de un seguidor y otro de un líder. Tal diferencia radica en la probabilidad de que el estímulo estructure el comportamiento de otro. El estímulo de un líder tiene mayor probabilidad de estructurar el comportamiento de un grupo, ello debido a la creencia grupal de que tiene un interés legítimo en producirlo.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> Cfr. su: “Leadership; The Management of Social Differentials”, en: *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol 30, n° 3, 1935, p. 348.

<sup>55</sup> Ver su: *Social Psychology* (Nueva York, McGraw Hill, 1936)

<sup>56</sup> Cfr. su: *Studies in Leadership* (Nueva York, Harper & Bros., 1950) ver: Introducción; y también: “Situaciones y Grupos: la Crítica Situacionista”, en:

Con esta formulación Goudner se aleja del posicionamiento que toma C. A. Gibb, para este último, una vez que la actividad del grupo pasa a estar dominada por una organización establecida y aceptada, el liderazgo tiende a desaparecer.<sup>57</sup>

Desde una mirada netamente sociológica, G. C. Homans, identifica al líder del grupo como un miembro que origina la interacción y que posee la mayor autoridad. El liderazgo implica una relación de influencia transaccional que depende, al menos de dos factores: 1. La percepción que los seguidores tienen acerca de la capacidad del líder para alcanzar los objetivos grupales. 2. La conformidad del líder con las normas del grupo.<sup>58</sup>

Para J. A. Hemphill, liderar es participar en un acto que inicia una estructura en la interacción como parte del proceso de resolución de un problema mutuo,<sup>59</sup> mientras que R. M. Stogdill

---

BROWNE, C. G. y COHN, T. S., *El Estudio del Liderazgo* (Buenos Aires, Paidós, 1969) pp. 68-74.

<sup>57</sup> Cfr. su: "The Principles and Traits of Leadership", en: *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 42, n° 3, 1947, pp. 267-284.

<sup>58</sup> Ver su: *El grupo Humano* (Bs. As., Eudeba, 1963 (edición original en inglés 1953) y *Social Behavior. Its Elementary Forms* (Nueva York, Harcourt, 1961) en esta obra HOMANS pone bajo tratamiento temas tales como relaciones interpersonales, poder y autoridad, cooperación y competencia, estructura de interacción, estatus, satisfacción, liderazgo y estratificación.

<sup>59</sup> HEMPHILL, J. A., *Proposed Theory of Leadership in Small Groups*. Technical paper. Columbus: Personnel Research Board, Ohio State University, 1954, s/p.

define el liderazgo como “el inicio y mantenimiento de una estructura en función de las expectativas e interacción”.<sup>60</sup>

Este grupo de teóricos presenta sus definiciones de ‘liderazgo’ dando lugar a la diferenciación y mantenimiento de las estructuras de roles de grupo. Por tal razón, parecen tener mayor utilidad teórica que aquellas que son más concretas y descriptivas y, además, conducen a una consideración de los procesos básicos involucrados en el surgimiento del papel del liderazgo.

### ***12. El Liderazgo Político Modelado desde lo Cualitativo***

Los estudiosos de la política utilizan una variedad de métodos para sus estudios sobre liderazgo y no han acordado ni reconocido cuál es la mejor forma para incorporarlo como objeto de estudio. Ello ha llevado a que apliquen enfoques tanto como cualitativos como cuantitativos.<sup>61</sup>

El trabajo pionero en estudiar el liderazgo político desde la perspectiva de las motivaciones es el de H. D. Lasswell en la década de los años 30 del siglo XX,<sup>62</sup> en el mismo el profesor

---

<sup>60</sup> Cfr. su: *Individual Behavior and Group Achievement Theory. The Experimental Evidence* (Nueva York, Oxford University Press, 1959) p, 126

<sup>61</sup> Ver: *Enciclopedia de las Ciencias Morales y Políticas para el Siglo XXI*, Edición de Benigno PENDÁS (Madrid, Real Academia de Ciencias Morales y Políticas y Boletín Oficial del Estado, 2020), entrada: “Liderazgo Político”, firmada por Antonio NATERA, p. 320

<sup>62</sup> Cfr. su: *Who Gets What, When How* (Nueva York. Whittlessey House, 1936),

sugiere que los líderes obedecen a dos tipos de personalidades: 1) Democráticos. 2) Buscadores de poder. Si bien Lasswell abre una puerta a la investigación no es hasta 1972, con la obra de J. D. Barber “*The Presidential Character*”, que los politólogos se adentran a explorar el liderazgo desde una perspectiva psicológica.

El trabajo de Barber sobre psicología política identifica cinco factores que caracterizan al modelo presidencial. Dos de esos factores son variables contextuales e influyen en la posición de poder: 1. La situación. 2. El clima y las expectativas del público. Los tres restantes refieren directamente a la persona: 1. Estilo. 2. Carácter. 3. Visión de mundo.

Barber centra su estudio en el estilo y el carácter. Para él. Estilo significa la manera pública en que un líder lleva a cabo sus funciones; y, por carácter entiende la autoimagen y seguridad de un líder.

Combinando ambas variables elabora un marco en el que procura comprender la vida interior del líder. El estilo puede ser activo o pasivo y, el carácter positivo o negativo. Tal combinación le permite crear cuatro tipos de liderazgo: a. Activo–positivo (tipo ideal de Barber) b. Activo–Negativo (el líder con un tipo de personalidad peligrosa que, según el autor, si bien vierte energía sobre el sistema político, es una energía distorsionada. c. Pasivo–Positivo, es

receptivo, conformista y enérgico. d. Pasivo–Negativo, su carácter está orientado hacia la obediencia del servicio.<sup>63</sup>

Si bien, en un principio el trabajo de Barber atrae la atención de los académicos, los estudios posteriores su taxonomía pasa a ser considerada como marginal para comprender o predecir el comportamiento de los líderes políticos. Con ello, los politólogos toman una línea de trabajo que se centra en temas constitucionales y aspectos institucionales del poder, hasta la aparición del trabajo de R. Neustadt “*Presidential Power. The Politics of Leadership*”,<sup>64</sup> que se orienta a analizar los aspectos informales que hacen al liderazgo: prestigio, negociación y persuasión. Neustadt utiliza “método de caso” para echar luz sobre los componentes de mando o de persuasión del presidente sobre aquellos cuya ayuda necesita para hacer efectivas sus decisiones. El análisis le permite mostrar que tan sólo una pequeña parte del poder formal del presidente puede ser ejercido sin necesidad de recurrir a un considerable esfuerzo de persuasión.

Otra contribución clave de la Ciencia Política cualitativa al estudio del liderazgo es la que realiza J. M. Burns con su obra ‘*Leadership*’,<sup>65</sup> en la que introduce los conceptos de “liderazgo

---

<sup>63</sup> Cfr. su: *The Presidential Character* (Englewood Cliffs, Prentice – Hall, 1972) pp. 12 y 13.

<sup>64</sup> (Nueva York, Londres, John Wiley and Sons, 1960)

<sup>65</sup> (Nueva York, Harper y Row, 1978)



transformacional” y “liderazgo transaccional”. El liderazgo transformacional refiere al proceso por el cual los líderes y seguidores se ayudan mutuamente para alcanzar mayores niveles de moral y motivación. Mientras que, el liderazgo transaccional es aquel que se basa en una comunicación unidireccional y el líder marca el camino a seguir. En este tipo, los seguidores del líder le dan su apoyo a cambio de bienes y servicios.

Para Burns, en el liderazgo transformacional existe una dimensión tanto moral como política que busca transformar el sistema político, implica un cambio significativo basado en un vínculo entre líder y ciudadanos. Los ciudadanos empoderan al líder, cuyas políticas empoderan a los ciudadanos.

También integran la comunidad politológica los autores que realizan la distinción entre habilidades y contextos en sus referencias a los líderes políticos. Reconocen que los líderes tienen niveles variables de habilidades, tales como, el intelecto, la capacidad de persuasión, la perspicacia, habilidad analítica, creatividad, inteligencia emocional, etc. Sostienen que las habilidades son importantes para determinar el éxito, sin embargo, no dejan de admitir que las habilidades por sí solas no son suficientes; el liderazgo, en gran medida, se basa en el contexto o las circunstancias, fuerzas que, por lo general, están más allá del control del líder. El contexto constituye el nivel de confianza de un

líder, la oportunidad política. Los líderes efectivos maximizan, a través del uso de habilidades, las oportunidades que presenta el contexto.

Como argumenta J. M. Burns, el liderazgo político es producto de impulsos personales, sociales, influencias, motivaciones políticas, habilidades laborales, estructura de posibilidades profesionales; pero lo que hay que tomar en cuenta que el liderazgo se dispara en la fragua de la ambición y la oportunidad.<sup>66</sup>

Podemos sumar a los autores que reconocen lo contextual como factor significativo en la caracterización del liderazgo a C. J. Friedrich, para quien las cualidades definatorias del líder están sujetas, en gran medida, a las circunstancias en que se desenvuelve el liderazgo, en particular la "naturaleza del grupo y de la tarea". Pero, pese a ello, considera que es posible dar cuenta de algunos aspectos funcionales de carácter general que hacen al líder, tales

---

<sup>66</sup> Ibidem. También debe reconocerse que, más allá de los trabajos que se pueden citar y traer hasta aquí, el liderazgo político, desde la perspectiva conceptual y teórica, ha recibido una escasa atención por parte de los investigadores en Ciencia Política. Cfr. SIMONTON, D. K., "Introduction Political Leadership. Part I. World Heads of States", en: *The Leadership Quarterly*, vol. 9, n° 3, 1998, p. 239. Cuyas afirmaciones de hace 25 años sobre la cuestión siguen teniendo absoluta vigencia.

como: representatividad, capacidad de encontrar soluciones, facultad de prever problemas y prestigio.<sup>67</sup>

Llegados a este puntos de nuestros argumentos nos parece oportuno y pertinente señalar que complejidad y el altísimo nivel de dispersión de los trabajos producidos sobre el tema, a lo que se suma la innumerable cantidad de características que se presentan procurando elaborar nuevas sistematizaciones,<sup>68</sup> hace que autores como C. A. Marletti,<sup>69</sup> intenten esbozar los rasgos esenciales del modelo clásico de liderazgo y procuren reducir la complejidad distinguiendo tres requisitos fundamentales: 1. Actitud y habilidades personales que hacen efectivo el liderazgo. 2. La transversalidad del consenso respecto de los lineamientos políticos. 3. Los conflictos que debe enfrentar.

---

<sup>67</sup> Cfr. su: "jefes del Ejecutivo y Sistemas de Gabinete", en: BLONDEL. J, DUVERGER, M S. E. FINER, M.S. E., LIPSET S. M (et al.), El Gobierno: Estudios Comparados (Buenos Aires, Alianza Editorial, 1981)

<sup>68</sup> Ejemplo de esas sistematizaciones son los trabajos provenientes de las ciencias de la gestión y de la administración las que intentan caracterizar los liderazgos en las organizaciones que caen bajo su campo estudios, entonces es cuando la voz 'liderazgo' suma cotidiana y exponencialmente complementarios determinativos, y se comienza a hablar del liderazgo 'del dejar hacer', 'situacional', 'digital', autocrático', 'burocrático', 'emocional', 'visionario', 'coaching', 'afiliativo', 'dominante', 'timonel', 'que marca el paso', por sólo citar algunos de los otros muchísimos que pueden encontrarse en trabajos y presentaciones provenientes de esas disciplinas.

<sup>69</sup> Cfr. su: "Leadership e Comunicazione Politica", en: Comunicazione Politica, Revistaweb Il Mulino, I, abril de 2009, p. 62.

Debe destacarse que, en los últimos años, la teoría política ha reelaborado los conceptos de líder y liderazgo procurando adaptarlos a la evolución de los regímenes democráticos contemporáneos con el consiguiente desplazamiento de las formulaciones tradicionales provenientes de la Sociología, las cuales ponen el acento principalmente en el liderazgo carismático.<sup>70</sup>

A pesar de lo riguroso y profundo de esas conceptualizaciones, ellas no nos permiten escapar del reconocimiento de la ‘personalización’ del liderazgo. Por cierto, esa es una característica incontrovertible y estructural. La fenomenología del liderazgo destaca algunas de las marcas distintivas básicas del fenómeno, entre las que es dable señalar a las siguientes: 1. El liderazgo contemporáneo se constituye en torno al principio de visibilidad personal del líder. Esto se expresa a través de la exaltación de la experiencia vivida por el líder. 2. La visibilidad proporciona al líder democrático una forma de legitimidad simbólica que lo identifica y distingue de su electorado. 3. El poder visible del líder contemporáneo no se limita a la dimensión simbólica, sino que va acompañada del poder de la

---

<sup>70</sup> De MUCCI, R. *Voci della Politica* (Soveria Manelli, Rubeltino Editore, 2004) pp. 66-67.

toma de decisiones. 4. El cese del poder político del líder se corresponde con un cese de su visibilidad.<sup>71</sup>

Una afirmación que no puede estar ausente en cualquier trabajo que en estos tiempos trate sobre el tema del liderazgo es la mediatización del líder, la cual reúne tres diferentes procesos sociales:

1. El desarrollo de la cultura de masas, la que queda representada por los medios, los cuales llevan a que las acciones personales pasen por un proceso de puesta en discusión y de legitimación social.

2. La tendencia a superponer las funciones públicas del actor político con las características personales.

3. El proceso de individualización del liderazgo se conecta y entrelaza con el desarrollo de los medios, hecho este que tiene como consecuencia que el individuo se convierta en lo predominante.<sup>72</sup>

En este panorama en que el liderazgo se nos presenta con sus ejes salientes orientados a la visibilidad y la comunicación es

---

<sup>71</sup> IMPARATO, S., *Presidente Sovrano Leadership e Politica Estera nell'era Unipolare* (Pisa, University Press, 2015)

<sup>72</sup> SORICE, M., "Leader, Potere e Controllo Democratico", en: DE BLASIO, E. (et. al.) *La Leadership Politica. Media e Costruzione di Consenso* (Roma, Carocci, 2012)

que algunos investigadores, principalmente de universidades y centros de estudios de España,<sup>73</sup> se inclinan a estudiar en las democracias occidentales de nuestro tiempo, lo que ellos denominan ‘hiperliderazgo’

### ***13. El Hiperliderazgo como Nueva Forma de Interpretar el Liderazgo Político***

A partir de la caída del Muro de Berlín y la desaparición del socialismo real, las embestidas a la democracia comienzan a provenir de un contexto caracterizado por el posmodernismo y marcado por la crisis de representación. A lo que debemos sumar las dos características señaladas unos párrafos más arriba: desarrollo de los medios e individualización. En común preparan la almaciga en la que va a crecer el hiperliderazgo.

¿Cuáles son los rasgos distintivos de tal forma de liderazgo político?

1. Es un fenómeno político democrático posmoderno, el que surge en momentos de crisis de la democracia y busca ser una respuesta a los desafíos y retos que plantean situaciones de urgencia o de crisis estructural.<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup> El más reconocido es el Barcelona Centre for International Affairs CIDOB.

<sup>74</sup> LASALLE, J. M. y ARIAS, J. Q., “Hiperliderazgo ¿De Qué Estamos Hablando?”, en: Letras Libres, n° 215, 32019, pp. 44-47

2. El hiperlíder tiene tendencia a simplificar los problemas políticos y sociales.

3. Sostiene que la política de nuestro tiempo requiere de soluciones directas y rápidas.

4. No busca explicarse sino comunicar lo mejor posible. La comunicación política es un elemento central en su forma de hacer política.

5. Transmite sus ideas en términos básicos y directos para facilitar su cercanía con la gente y evitar que la intermediación las aleje de sus mensajes.

6. Prefiere una audiencia digital.

7. Transmite emociones, pero sin hacer abuso de ellas; pues entiende que la emoción es la “piel de la política”.

8. Reduce el espacio para que sus colaboradores y los actores políticos puedan transmitir opiniones disonantes a las suyas.

9. Evalúa y decreta unilateralmente el curso de acción y tacha de incorrecto o fuera de tiempo a todo aquel que no coincida con el suyo.

**10.** Tiene una estética que acompaña con espectacularidad a sus decisiones.

**11.** Despliega un lenguaje e imágenes que lo sitúan por encima de sus rivales y de quienes se desempeñan en política.

**12.** disfruta de la liturgia asociada al poder. Vive el poder y muestra que lo tiene cada vez que puede.

**13.** Da más importancia al gesto que a la decisión y prioriza en su agenda asuntos fácilmente traducibles en victorias que pueden ser comunicadas.

**14.** Ve en la pasividad y lentitud políticas actitudes perjudiciales para la democracia, lo que trata de resolver con su activismo.

**15.** Busca ser más responsable que eficiente.<sup>75</sup>

Si bien es cierto que las diversas comunidades epistémicas de la Ciencia Política reconocen que el liderazgo político en nuestro tiempo presenta una o varias de las características enunciadas en la figura que hemos trazado del ‘hiperliderazgo’, lo cierto es que, la voz no ha salido aún del ámbito de los trabajos

---

<sup>75</sup> Estas características pueden verse en: GUTIÉRREZ-RUBI, A. y MORILLAS, P., Hiperliderazgos (Barcelona, Ideograma, 2019) ver especialmente la introducción pp. 7-13



producidos por politólogos y comunicadores de habla hispana, habrá que esperar algún tiempo para comprobar si su uso se incrementa y consolida o si sigue el sendero que la lleva a ser dejada de lado para caer en el olvido.

#### ***14. A Modo de Consideración Final.***

Al repasar los trabajos sobre liderazgo, especialmente el liderazgo político, son pocas las veces que refieren a su objeto de estudio como rompecabezas, laberinto, maraña y adjetivos de tal tenor, pero al observar el tiempo de auge, desarrollo y aportes más importantes al tema se comprueba que se elaboran entre las décadas de los años 40 y los 70 del siglo XX. Después de eso, el tema pierde su rumbo como objeto de estudio por el auge del estructuralismo, el institucionalismo y los enfoques de la elección racional como métodos y tendencias para estudiar la política, el gobierno y la gobernanza, etc., pero hoy el tema del liderazgo está retornando y la Ciencia Política no debe esquivar el reto que se le presenta en este campo.