

## Capítulo 9

# Liderazgo político

*Martín D'Alessandro*

### 1. Presentación

A excepción de las sociedades primitivas, en las que el poder estaba distribuido en la comunidad a través de costumbres más o menos regladas, en todas las comunidades y sociedades humanas ha existido el poder personal. ¿Por qué siempre han existido personas capaces de ejercer un papel de guía, de colocarse por encima de los demás y lograr ser seguidos? ¿Cuál es la naturaleza del liderazgo? Aun desde tiempos remotos, el liderazgo es un fenómeno que siempre ha fascinado a los hombres debido al milagro que parece estar presente en él. Pero al mismo tiempo, y quizás allí radique parte de su atractivo, ha sido una cuestión muy difícil de evaluar y un fenómeno muy difícil de medir. Prueba de ello es que durante siglos los relatos —y más recientemente las investigaciones— sobre el liderazgo han sido más frecuentemente meras descripciones de hechos y hazañas de héroes históricos que análisis detenidos del tema.

Por supuesto, tampoco para la ciencia política el liderazgo es un fenómeno fácilmente identificable. No sólo no tiene un *locus* definido —no es el parlamento ni la sede del gobierno—, sino que, al ser un concepto socialmente construido, es muy difícil de definir con precisión. Entre otras cosas, esto se debe a que en ciencias sociales, una de las principales dificultades es el uso del lenguaje. A diferencia de las ciencias naturales, que tienen la capacidad de crear palabras nuevas con un sentido estrictamente científico (neutrón, clorofila, mamífero, por ejemplo), las ciencias sociales deben construir un conocimiento científico (y por ello, distinto tanto en su obtención como en su utilización) con palabras provenientes del lenguaje corriente. Ello hace muchas veces que la precisión con que hacen las descripciones o explicaciones acerca de la realidad se vea limitada. El concepto de liderazgo es uno de los mejores ejemplos para ilustrar esta dificultad. La palabra liderazgo ha sido y es utilizada de tantas maneras, esto es, para hacer referencia a tantas situaciones diferentes, que es prácticamente imposible lograr una definición que no sea parcial, o bien demasiado amplia. De hecho, al revisar la bibliografía que trata de sistematizar el conocimiento sobre el tema, se encuentra una variedad tan grande de perspectivas y enfoques que resulta difícil buscar precisiones entre tanta vaguedad. Sin embargo, el liderazgo es uno de los elementos básicos de la política, por lo que un capítulo dedicado al tema no puede resolver la cuestión simplemente aceptando la existencia del fenómeno y brindando una definición parcial más. Eso sería un ejercicio de valor académico bastante dudoso. El liderazgo, entonces, no es un concepto fácil de precisar. Está ausente en la mayoría de los manuales de ciencias sociales, y su tratamiento por parte de la ciencia política no ha sido sistemático, sino más bien, por el contrario, esquivo.

Por su carácter introductorio, este capítulo está dirigido a quienes no son profesionales de las ciencias sociales (y quizá tampoco aspiren a serlo), y justamente por ello, debe aceptar las dificultades de la empresa e intentar presentar el problema en toda su complejidad. De allí que su estructura argumental sea más parecida a la de un prisma de muchas caras que a una línea recta. A continuación, se exponen las bases teóricas de las visiones política, sociológica y psi-

cológica del liderazgo, para después dar una definición y pasar al análisis de la relación del liderazgo con su entorno, de los estilos y subtipos de liderazgo. Seguidamente, se aborda la relación del liderazgo con el régimen político y con los partidos políticos, para concluir con un apartado sobre los desafíos a los que se enfrentan los liderazgos en el futuro.

## 2. Las bases de la visión politológica del liderazgo

### 2.a. Líderes y leyes

En el campo de la filosofía política, el tema del liderazgo se inserta dentro de lo que por siglos fue una de las grandes preguntas de la filosofía política: ¿es mejor el gobierno de los hombres o el gobierno de las leyes? Mientras la primacía de la ley protege al ciudadano del arbitrio del mal gobernante, la supremacía de los hombres lo protege de la aplicación indiscriminada de la norma general (Bobbio, 1993: 122). El liderazgo de los gobernantes ha sido históricamente entendido como necesario para los sistemas políticos —o las organizaciones humanas complejas—, en lo que respecta a su estabilidad y buen funcionamiento, como la instancia mediadora entre la tiranía y la ley implacable. Ésta es la visión de casi toda la historia de la filosofía política, que ha dado al guía y conductor de una comunidad, y sobre todo, al liderazgo virtuoso, una importancia decisiva en su preocupación por mejorar la vida política de ciudades, imperios, reinos y naciones.

La discusión sobre la relevancia de la figura del liderazgo político se retrotrae al menos hasta la Grecia antigua. Platón (427-347 a.C.) y Aristóteles (384-322 a.C.), los iniciadores del pensamiento político sistemático, es decir, teóricamente organizado, estaban preocupados por la estabilización política de Atenas, pero también de todas las *polis* que, en términos generales, sufrían grandes turbulencias políticas.

Platón ideó un proyecto político en el que la dirección política, el liderazgo de la comunidad, debía estar en manos de gobernantes que fueran a su vez sabios filósofos, únicos capaces de llevar adelante un gobierno justo:

*En tanto que los filósofos no reinan en las ciudades, o en tanto que los que ahora se llaman reyes y soberanos no sean verdadera y seriamente filósofos, en tanto que la autoridad política y la filosofía no coincidan en el mismo sujeto, de modo que se aparte por la fuerza del gobierno a la multitud de individuos que hoy se dedican en forma exclusiva a la una o a la otra, no habrán de cesar, Glaucón, los males de las ciudades, ni tampoco, a mi juicio, los del género humano, y esa organización política cuyo plan hemos expuesto no habrá de realizarse, en la medida de lo posible, ni verá jamás la luz del sol (Platón, La república: 473 d-e).*

Como en el esquema platónico de *polis* ideal cada uno debe dedicarse a lo que está llamado a hacer según sus aptitudes o talentos naturales —debido a que, según él, no todos han nacido para realizar las mismas cosas, ya sea trabajar, hacer la guerra o gobernar—, los filósofos deben ser los gobernantes, ya que reúnen todas las virtudes: la justicia, la templanza, el valor y la prudencia. En este sentido, la educación —entendida como formación del carácter tanto como incorporación de conocimiento— cumple un papel indispensable, pues los futuros gobernantes deben recibir una formación adecuada y rigurosa. La educación de los hombres es aquí la garantía para el buen funcionamiento del gobierno. Si esta organización se logra, esto es, si cada parte de la ciudad cumple su función dentro del todo, la ciudad podrá ser considerada sabia (pues si los gobernantes son los mejores, ellos serán los más capacitados para deliberar *sabiamente* sobre los asuntos de la *polis*), valerosa (pues tendrá los mejores guardianes para la guerra y de este modo mantendrá el orden en la comunidad), tendrá templanza (nadie querrá

ocupar el lugar que no le corresponde) y será justa (pues cada uno hará lo que por naturaleza le toca). Como consecuencia de todo ello, las leyes no serán importantes.

A diferencia de Platón, Aristóteles no piensa en adecuar los hombres al mejor régimen, sino más bien en conseguir el mejor régimen posible con los hombres que existen.<sup>1</sup> El gobernante ideal —y el buen ciudadano— dependerá del régimen político de que se trate, ya sea una monarquía, una aristocracia o una república (si los líderes aspiran al bien común de toda la comunidad) o bien de una tiranía, una oligarquía o una democracia (si los líderes aspiran a su bien particular).<sup>2</sup> Pero como la monarquía y la aristocracia son muy difíciles de conseguir puesto que requieren la existencia de hombres excepcionales, el mejor régimen posible es la república, la cual:

*[...] puede considerarse como una “democracia mejorada”. En la república participarán muchas personas de la responsabilidad política, las que sin ser excelentes en virtud serán capaces de gobernar por turno siguiendo los dictámenes de la ley. Esto será posible en la medida en que en el estado haya un fuerte predominio de la clase media, de modo de evitar los enfrentamientos usuales entre ricos y pobres (Boeri y Tursi, 1992: 150-151).*

Aristóteles no piensa en una clase gobernante por excelencia, sino en una diferencia cualitativa entre el ciudadano común y el o los habilitados para actuar eventualmente como gobernantes:

*[...] el que manda debe aprender dejándose mandar [...] Por eso se dice, y esto con razón, que no se puede mandar bien sin haber sido mandado. La virtud de éstos es distinta, pero el buen ciudadano debe saber y estar en condiciones de dejarse mandar y de mandar. Ésa es precisamente la virtud del ciudadano: conocer el mando de los hombres libres en uno y otro sentido (Aristóteles, *Política*: 1277b).*

El liderazgo deseado, entonces, será aquel que respetando las leyes conduzca a la *polis* a su nivel más perfecto, en el que se aspire al bien común y la felicidad de toda la comunidad.

Durante la Edad Media, que fue una época básicamente teocéntrica —y eminentemente cristocéntrica—, la reflexión acerca de los asuntos políticos estaba prácticamente monopolizada por la Iglesia Católica. El pensamiento y la filosofía —así como prácticamente toda la cultura escrita— estaban en manos de papas y clérigos que durante siglos identificaron la virtud del gobernante con la virtud de ser un buen cristiano. A lo largo de los siglos, los escritos de los funcionarios eclesiásticos, además de sostener que reyes y emperadores debían someterse a la voluntad de la Iglesia en tanto mediadora entre Dios y los hombres, elogiaron primero y exhortaron después a reyes, emperadores y príncipes a comportarse bajo los preceptos de la fe. Así compusieron, entre los siglos IX y XV, una cantidad de tratados, dictados y encíclicas denominados “espejos de príncipes”, en los que se trataba de que los gobernantes (y consecuentemente todos los cristianos) respetaran la ley evangélica (Miethke, 1993). En el siglo XIII, toda esta teoría que exaltaba la autoridad de la Iglesia en el mundo, hoy conocida como “teocracia papal”, entró en crisis a causa de la reaparición, después de siglos, de textos de filosofía (puntualmente, la *Política* de Aristóteles) que argumentaban, contrariamente a la teocracia papal, que el fin del hombre no era la contemplación de Dios en el sobrenatural reino de los cielos sino la felicidad en el mundo natural. Esto llevó a que la Iglesia finalmente adoptara las nuevas posiciones acerca del hombre y de la política.

Esa tarea de adopción fue emprendida por el monje italiano Tomás de Aquino (1225-1274), que sostiene, siguiendo a Aristóteles, que el hombre en su calidad de ser político y social tiene de *por naturaleza* a vivir en sociedad. Al ser la comunidad una unión de personas como lo es una familia, la primera tiene, al igual que la segunda, un conductor o guía. Mientras que en la familia se lo llama “padre”, en la comunidad se lo llama “rey”. Ahora bien, esta ciudad tiene un

fin que es vivir virtuosamente y en paz, y será la tarea del rey convertirse en el guía para lograrlo. Tomás agrega que esto lo puede hacer cualquier comunidad sin la necesidad de cristianizarse, pero que sin embargo existe un fin superior que puede llevar a toda ciudad a un nivel más elevado aún. Es decir que toda comunidad, si se convierte y vive en la fe cristiana, aspirará en verdad al fin máximo y último: la vida eterna. En palabras de Tomás (1997, L II, c. 3: 45):

*[...] como el hombre que viva virtuosamente se ordena a su fin ulterior que consiste en la visión divina, como ya dijimos, conviene que la sociedad humana tenga el mismo fin que el hombre individual. Y no es, por tanto, el último fin de la comunidad reunida vivir virtuosamente, sino llegar a la visión divina a través de la vida virtuosa. Puesto que el hombre puede llegar a este fin por virtud de la naturaleza humana, sería necesario que correspondiese a la tarea del rey dirigir los hombres a tal fin. Suponemos que entonces se llamaría rey a quien consiguiese un gobierno perfecto en los asuntos humanos. Y un régimen es tanto más sublime cuanto se ordena a un fin más alto.*

El liderazgo necesario, entonces, es aquel que respetando las leyes naturales, conduce a la comunidad a la salvación cristiana.<sup>3</sup>

Otro mojón en la forma en que la filosofía política ha abordado el tema del liderazgo es la obra de Nicolás Maquiavelo (1469-1527). Para el florentino existen dos tipos diferentes de estados: principados o repúblicas. Esta diferenciación es importante pues de esto dependerá el tipo de liderazgo necesario. Sostiene este autor que los principados nuevos —es decir, aquellos que no se han heredado sino conquistado— deben ser mantenidos con la virtud, que ya no es la disciplina cristiana sino una gran capacidad de mando. Como argumenta en *El príncipe*:

*Digo, pues, que en los principados totalmente nuevos, en los que haya un príncipe nuevo, a la hora de conservarlos las dificultades son mayores o menores según sea el que los adquiere más o menos virtuoso [...] quien menos ha confiado en la fortuna, se ha mantenido mejor (Maquiavelo, 1997: 22).*

Esto es para Maquiavelo lo primero de lo que se tiene que preocupar el príncipe como líder de una comunidad: saber atenerse a los cambios pudiendo interpretar las diferentes circunstancias que surjan y actuar en consecuencia, utilizando todas sus aptitudes y capacidades con el objetivo principal de mantener su gobierno, para obtener así gloria, honor y riquezas. Ahora bien, para alcanzar todo esto quizá no sea suficiente con las cualidades que tradicionalmente se adjudicaban a los grandes hombres (prudencia, justicia, templanza, fortaleza), sino que muchas veces es necesario actuar por fuera de ellas para alcanzar sus objetivos:

*Y yo sé que todos admirarán que sería muy encomiable que en un príncipe se reunieran, de todas las cualidades mencionadas, aquellas que se consideran como buenas; pero puesto que no se pueden tener todas ni observarlas plenamente, ya que las cosas de este mundo no lo consienten, tiene que ser tan prudente que sepa evitar la infamia de aquellos vicios que le arrebatarían el estado y guardarse, si le es posible, de aquellos que no se lo quiten; pero si no fuera así que incurra en ellos con pocos miramientos. Y aún más, que no se preocupe de caer en la infamia de aquellos vicios sin los cuales difícilmente podría salvar el estado; porque si consideramos todo cuidadosamente, encontraremos algo que parecerá virtud, pero que si lo siguiese sería su ruina y algo que parecerá vicio pero que, siguiéndolo, le proporcionará la seguridad y el bienestar propio (Maquiavelo, 1997: 62-63).*

Lo que debe hacer el príncipe es entonces claro: si quiere mantener su liderazgo —lo cual en muchos casos es beneficioso para la comunidad— deberá hacer todo lo necesario para lograrlo, incluso aquellas cosas que son consideradas moralmente malas. Así, también respecto de su pueblo el príncipe debe saber actuar dependiendo de las circunstancias que puedan pre-

sentarse: por ejemplo, cuando haya que engañarlo para poder mantener su dominio, el príncipe deberá hacerlo sin titubear. En *El príncipe* Maquiavelo dice que el gobernante debe saber actuar a veces como hombre (con caballerosidad, manteniendo la palabra y la integridad) y a veces como animal (imitando al león por su fuerza y a la zorra por su astucia):

*Estando pues el príncipe obligado a saber comportarse a veces como una bestia, de entre ellas ha de elegir a la zorra y al león; porque el león no sabe defenderse de las trampas ni la zorra de los lobos. Es pues necesario ser zorra para conocer las trampas y león para atemorizar a los lobos [...] Por consiguiente un señor prudente no puede, ni debe, mantener la palabra dada cuando tal cumplimiento se vuelva en contra suya y hayan desaparecido los motivos que le obliguen a darla. Y si todos los hombres fuesen buenos este precepto no lo sería, pero como son malos y no mantienen lo que te prometen, tú tampoco tienes por qué mantenérselo a ellos... y el que mejor ha sabido imitar a la zorra ha salido mejor librado. Pero hay que saber disfrazar bien tal naturaleza y ser un gran simulador y disimulador: y los hombres son tan crédulos, y tan sumisos a las necesidades del momento, que el que engaña encontrará siempre quien se deje engañar (Maquiavelo, 1997: 71).*

En las repúblicas, sobre las cuales Maquiavelo trata principalmente en su libro *Discursos sobre la primera década de Tito Livio* (1531), el papel del líder es esencial incluso desde el momento del mismo nacimiento de ellas, pues toda ciudad que tenga un “gran fundador” tendrá un gran éxito. Ahora bien, a diferencia del principado, la república aspira al bien común de la ciudad, por lo tanto la *virtù* será necesaria no sólo en los dirigentes sino también en el pueblo, es decir que todos y cada uno deberán anteponer el bien común a sus intereses particulares. Esto es muy importante y difícil al mismo tiempo, pues los hombres tienden por naturaleza al bien particular. Por lo tanto, una de las formas de hacer que el pueblo aspire en su conjunto al bien común será a partir del líder o líderes de la ciudad, debiendo ser el ejemplo a seguir por el resto. Si esto no alcanzara, Maquiavelo también señala la existencia de un elemento del cual los líderes deberían hacer uso para incitar al pueblo a actuar virtuosamente: el poder de las leyes como medio para obligar a los demás a actuar de dicha forma.

Ya en los inicios de la modernidad emerge una nueva perspectiva sobre el liderazgo de los gobernantes. En los siglos XVII y XVIII, los autores contractualistas verán al liderazgo como una necesidad de protección frente a la violencia. Para Thomas Hobbes (1588-1679) el Estado absoluto debe proveer resguardo; su principal tarea es mantener la paz entre los súbditos. Este autor parte de la hipótesis teórica de que todos los hombres nacen en un *estado de naturaleza* en el que se encuentran sin una autoridad que los gobierne. Es un ambiente en el que no existe la ley ni la justicia, y cada hombre es igual a los otros como libre, en tanto “...en aquellas cosas de que es capaz por su fuerza y por su ingenio, no está obstaculizado de hacer lo que desea” (Hobbes, 1998: 171). Esta situación en la que los individuos pueden y deben realizar todo lo que crean necesario para mantener sus vidas lleva consigo un continuo peligro de muerte debido a que conduce a “la guerra de todos contra todos”, a la situación en que “el hombre es lobo del hombre”. Sin embargo, este temor constante a la muerte y la esperanza de una vida más confortable hace que los hombres, en un acto de racionalidad, hagan un pacto o contrato y se sometan a un Estado cuyo poder sin límites los conduce a una vida segura. De esta manera, la libertad natural es suplantada por la libertad civil, cuyos límites serán establecidos por el soberano —en definitiva, el líder de dicho Estado absoluto— quien deberá garantizar la paz. La posición de Hobbes es radical debido a que vivió y escribió en Inglaterra en una época muy conflictiva, en la que se sentía muy atraído por la idea de un liderazgo fuerte que garantizara el orden y la paz, y que terminara definitivamente con las guerras por el poder. Es decir que ante una situación de desorden generalizado en la que no existen leyes y no hay lugar para la justicia, la solución de Hobbes es un poder muy fuerte ejercido por un Estado absoluto, por un “Leviatán” capaz de reconstruir la paz y el orden.

John Locke (1632-1704) también es un autor contractualista que plantea un estado de naturaleza en el que los hombres son libres —ya que pueden disponer de sus acciones, posesiones y personas como crean oportuno— e iguales —ya que todos disfrutan de las mismas facultades y ventajas naturales de su especie—. Sin embargo, a diferencia de Hobbes no teoriza un estado de naturaleza originalmente violento, pues para Locke hay una ley de la naturaleza que “...enseña a toda la humanidad que quiera consultarla que siendo todos los hombres iguales e independientes, ninguno debe dañar a otro en lo que atañe a su vida, salud, libertad o posesiones” (Locke, 2000: 38). Por lo tanto, no es un estado en el que los hombres (siempre y cuando éstos se conduzcan por la ley natural) son enemigos unos de otros. Sin embargo, ocurre que hay hombres irracionales que no cumplen la ley natural que hace que las personas vivan en paz, convirtiéndose en un peligro para el resto de la humanidad. De este modo es que se pasa del estado de naturaleza —estado de paz y mutua conservación— al estado de guerra —estado de enemistad y mutua destrucción—. Para evitarlo es que los hombres deciden abandonar su estado natural y pasar a un estado de sociedad, en el cual pueden encontrar a ese juez faltante en el estado de guerra para la preservación de sus vidas, sus posesiones y su libertad. Ahora bien, Locke no postula un poder absoluto sino limitado (dando origen así al pensamiento político liberal) donde “... la comunidad viene a ser un árbitro que decide según normas y reglas establecidas, imparciales y aplicables a todos por igual, y administradas por hombres a quienes la comunidad ha dado autoridad para ejecutarlas” (Locke, 2000: 103). Es decir que los gobernantes no deben obrar en base a sus ideas particulares sino que se deben atener, y actuar en consecuencia, a lo que dicen las leyes civiles, y si no respetan lo que el contrato había estipulado, es decir, si el gobierno deviene injusto, el pueblo tiene pleno derecho de rebelarse contra él y derrocarlo.

El barón de Montesquieu (1689-1775) es otro autor que menciona la necesidad de que el liderazgo de una comunidad sea en el mejor de los casos limitado, pues “para que no se pueda abusar del poder es preciso que, por la disposición de las cosas, el poder frene al poder” (Montesquieu, 1996: 114), y esto debido a que cada vez que un gobernante quiso convertirse en un déspota comenzó por juntar todos los cargos y funciones en su persona. En los gobiernos unipersonales —monárquicos o despóticos— entonces, basta que el monarca o el déspota haga valer sus leyes. En cambio, en los gobiernos republicanos, las autoridades están sometidas a leyes que preceden a los gobernantes. Entonces se necesita de la virtud política que les dé a los gobernantes el amor y respeto a las leyes y a la patria, es decir la preferencia del interés general por sobre el particular. Y para garantizarlo, es necesaria la famosa “división de poderes”, que impida el abuso de poder.

Al igual que Montesquieu, los “federalistas” norteamericanos James Madison (1751-1836), Alexander Hamilton (1755-1804) y John Jay (1745-1829) también forman parte de la tradición republicana. Estos autores también enfatizan la necesidad de una constitución republicana (y ya no tanto la virtud de las personas gobernantes) como medio para edificar un régimen sólido que evite insurrecciones y disturbios, manteniendo la paz y asegurando de este modo la libertad civil. Según ellos, el poder debe ser dividido y las diferentes ramas (ejecutiva, legislativa y judicial) deben funcionar como controles, frenos y contrapesos mutuos.

Como se ha visto en esta breve reseña, en la filosofía política —con la excepción de Platón— el liderazgo está íntimamente relacionado con la correcta dirección dentro del cumplimiento de la ley. Y cuando se ha privilegiado el actuar de los hombres por sobre las leyes, se lo ha hecho pensando en momentos excepcionales. Por eso es muy difícil encontrar una teoría que sencillamente defienda el poder arbitrario de la tiranía, el despotismo, el cesarismo o el bonapartismo paternalista —siendo éstas formas de gobierno de un solo hombre. Pero sí se ha teorizado sobre la necesidad de hombres muy poderosos en momentos de excepción, es decir, de dictaduras. Dice Norberto Bobbio (1993: 133):

*La institución del dictador nació, en los primeros siglos de la república romana, del Estado de excepción; alrededor de esta institución giraron, y todavía hoy giran, las reflexiones más interesantes y pertinentes sobre el gobierno del hombre. El dictador ro-*

*mano es el ejemplo de la atribución a una sola persona de todos los poderes, de los “plenos poderes” y, por tanto, de la suspensión, aunque temporal, de la validez de las leyes normales, en una situación particularmente grave para la sobrevivencia misma del Estado. Esto clarifica el concepto de que el gobierno del hombre siempre debe ser interpretado haciendo referencia a las circunstancias que muestran su necesidad.*

Para concluir este apartado, puede decirse que la teorización que más se aparta de la justificación del gobierno de las leyes es quizá la del teórico alemán Carl Schmitt (1888-1985), el primer expositor moderno y sistemático de la teoría “decisionista”. En el pensamiento de Schmitt (algunas veces llevado trágicamente hasta el extremo por sus seguidores teóricos y/o prácticos, como en la Alemania nazi), el principio de la deliberación y resolución de los problemas políticos a través del mecanismo de la mayoría no sólo es democráticamente falso —pues implica la dominación de un sector sobre el otro, acercándose a la tiranía—, sino que pertenece a una etapa histórica ya pasada: al Estado liberal burgués del siglo XIX. Para él la soberanía nunca puede pertenecer a una pluralidad de sujetos con intereses económicos diversos, sino al Estado en tanto unidad política que se identifica subjetivamente —y representa esencialmente: no por la elección sino por la identificación por aclamación del pueblo con sus líderes— con el pueblo o, a partir de una decisión en la demarcación entre amigos y enemigos, con una parte de él. Así, el soberano (aquel hombre que consigue imponer una decisión fundamental en una situación de excepción) concentra él mismo todo el poder, y delega solamente funciones, porque la soberanía en sí, constituyente y creadora de derecho, es única, indelegable y libre de cualquier traba política o jurídica.

Esa voluntad política o poder ilimitado del soberano creador de la Constitución, puede permanecer oculto, latente o inactivo, como un guardián que no entra en acción si no hay peligro, durante la vigencia de la constitución, es decir, mientras rigen las leyes normales. Pero está siempre presente y dispuesto a intervenir como un poder extra-jurídico, extra-constitucional. De aquí que para Schmitt el atributo más genuino de la soberanía es la ilimitada facultad de derogar las leyes vigentes:

*si en los casos normales cabe reducir al mínimo el elemento autónomo de la decisión, es la norma la que en el caso excepcional se aniquila [...] Lo excepcional es lo que no se puede subsumir; escapa a toda determinación general, pero, al mismo tiempo, pone al descubierto en toda su pureza un elemento específicamente jurídico, la “decisión”. El caso excepcional reviste carácter absoluto cuando se impone como primera medida la necesidad de crear una situación dentro de la cual puedan tener validez los preceptos jurídicos (Schmitt, 1998b: 24).*

## **2.b. El enfoque conductista**

El objeto de estudio de las ciencias sociales es la vida en comunidad de los hombres, es decir, el hombre en tanto ser social. En su interacción con otros, los hombres participan de grupos reducidos (la familia, las amistades, el club, el barrio) y de grupos grandes (la ciudad, la provincia, un partido político, su clase social, su país, la humanidad). De manera que las ciencias sociales, para entender el funcionamiento de las interacciones humanas, las han enfocado tanto a nivel “micro” como a nivel “macro”. Ahora bien, en las instancias micro como en las macro hay tanto personas líderes como situaciones de liderazgo. ¿Qué es lo más importante? ¿Qué hay en común entre el líder de un club y un líder mundial? ¿Líder se nace o se hace?

Tanto a nivel micro como macro, las ciencias sociales han tenido dificultades para ponerse de acuerdo respecto de cuáles son las características personales más importantes de los líderes, y se han tenido en cuenta desde la energía y la inteligencia hasta las dotes para comunicarse y la capacidad para tomar decisiones con rapidez y firmeza (Blondel, 1991: 432). Durante mucho

tiempo, el concepto de liderazgo permaneció íntimamente ligado a la idea de una biología particular del líder. Esta concepción se basa sobre todo en la “teoría de los grandes hombres”, propugnada entre otros por el historiador escocés Thomas Carlyle (1795-1881), defensor de la idea de que son los grandes líderes los que definen el curso de la historia. Esta concepción se oponía a otra denominada “determinismo cultural”, uno de cuyos mayores exponentes fue el sociólogo inglés Herbert Spencer (1820-1903), para quien todas las personas actúan, estando en la misma situación, siempre de la misma manera.

A continuación se trata el enfoque personal en la ciencia política. En los años cincuenta aparece en todo su esplendor, sobre todo en Estados Unidos, una corriente teórica, epistemológica y metodológica —que sigue siendo muy importante—, que otorgó a la ciencia política una identidad propia, diferenciándola claramente de los estudios jurídicos, filosóficos e históricos. Los autores enrolados en el “conductismo” afirmaban que la ciencia política debía distanciarse del ámbito del deber ser filosófico o jurídico (que buscaba encontrar la forma de gobierno que más enalteciera a los hombres, o se concentraba en el estudio comparado de las constituciones de los países, por ejemplo), para introducirse de lleno en el ámbito del ser científico, y buscar uniformidades y regularidades en el comportamiento político. Es decir, explicar cómo funciona el mundo en lugar de prescribir cómo debería funcionar. Por supuesto, las afirmaciones o enunciados con los que esta nueva ciencia política describiría el mundo debían estar basados en la observación empírica de la realidad, y ya no en presuposiciones filosóficas o en prescripciones legales. Para ello, debían entonces desarrollar una metodología que pudiera confrontar las hipótesis con la realidad. Esta metodología se basaba en el comportamiento o conductas individuales de las personas. Como los deseos o las intenciones, o las ideologías de los países o las clases sociales no se pueden testear con la observación, había que recurrir, sostenían, a lo que sí es observable empíricamente, es decir, las conductas individuales. A partir de la recolección cuantificada de los datos (como lo hacían la sociología y la economía), se podrían explicar los comportamientos políticos individuales y colectivos.<sup>4</sup>

De esta manera se fue formando, con el transcurso de las décadas, toda una tradición en los estudios sobre el liderazgo basada en el estudio de las características y sobre todo de los patrones de conducta individuales de los líderes. Charles Merriam (1874-1953), uno de los padres iniciadores del conductismo en la ciencia política, escribió en 1926 que los líderes políticos tenían una serie de atributos en común: inusual sensibilidad para la dirección de tendencias sociales e industriales (con especial referencia a sus partidos y concernimientos políticos); percepción rápida y aguda de los posibles cursos de acción de la comunidad, con una consecuente rápida acción; facilidad para combinar grupos y compromisos; diplomacia política en ideas, políticas y distribución de cargos; facilidad para los contactos personales con una gran variedad de tipos de personas; facilidad para la expresión intensa de los sentimientos e intereses de grandes grupos de votantes, generalmente con la voz o la pluma, combinando una fórmula lógica, un interés económico y un hábito social o predisposición en una personalidad; y finalmente, coraje no distinto al del comandante militar cuyos mejores planes requieren una pizca de suerte para su consecución exitosa (Merriam, 1970: 26-27).

Y además, Merriam (1970: 33) también establecía qué características de los líderes había que estudiar en detalle:

*En vista de la fundamental importancia del liderazgo en toda comunidad, y en especial en la democracia moderna, una de las grandes consecuencias es que los estudios sobre las cualidades del liderazgo político sean seguidos enérgica e inteligentemente. Y yo arriesgo a expresar la esperanza de que los necesarios interés e iniciativa por este propósito pudieran hacer su aparición en un futuro no distante.*

*Una serie de estudios cuidadosos haría posible un análisis mucho más minucioso que los hechos hasta ahora y prepararía el camino para una comparación más metódica [...] Sería importante examinar a fondo los comienzos del líder, sus orígenes ancestrales, sus padres, sus compañeros de juventud, su medio, su vida de juventud y su edu-*

*cación, entretenimientos, intereses e ilusiones. Esto sería útil para analizar sus éxitos, su formación, la historia de su carrera, especialmente las formas particulares de éxito y fracaso, de logros y fama.*

*Deberíamos encontrar ventajoso obtener todo dato posible con respecto a las características físicas del líder, incluyendo la historia médica y todo dato biológico y psicoanalítico posible. Deberíamos querer conocer sobre su estatura, fuerza, resistencia, salud, voz, energía, su forma de ser, tonicidad muscular, y una variedad de otros hechos en relación con la fundación física de su liderazgo.*

*Deberíamos indagar sus rasgos intelectuales y temperamentales, usando todos los mecanismos de la psicología moderna, la psiquiatría y el sentido común. Deberíamos mirar la creencia en su propia persona, fuerza de convicción, tacto, cordialidad, paciencia, determinación, sensatez, sentido del humor, bonhomía, y todo otro elemento pertinente a su constitución. En síntesis, debemos hacer todo el esfuerzo, sin dejar nada de lado, en el intento por resolver el secreto de la personalidad, aun en una ciencia en términos generales resistida. Debemos tener presente el hecho de que las cualidades de los líderes pueden estar determinadas sólo cuando sabemos además las cualidades de los no líderes o seguidores. Y finalmente, deberíamos querer saber más sobre el problema del liderazgo de cómo se funda no sólo en el campo político, sino también en el extenso campo de relaciones sociales de todos los tipos y clases.*

En 1937, MacIver y Page (1969) también consideraban al liderazgo como la capacidad de persuadir o dirigir a la gente, derivada de cualidades personales independientemente del oficio o cargo que se ocupara. El liderazgo se identifica en la esfera de poder que es la resultante de las actitudes del líder en cuanto tal (Petracca, 1997: 945).

Dentro de esta misma tradición de investigación se ubica el trabajo de Harold Lasswell (1902-1978), cuyos libros *Psychopatology and Politics* (de 1930) y sobre todo *Power and Personality* (de 1948) marcaron un lugar importante en el estudio del liderazgo. Básicamente, Lasswell sostenía que las personalidades de las personas que ocupan lugares de liderazgo se pueden distinguir esencialmente en caracteres “compulsivos” y caracteres “dramatizadores”. Los primeros se distinguen por la forma rígida y obsesiva con la que se manejan en las relaciones humanas; los segundos se distinguen por demandar una respuesta afectiva inmediata de parte de los otros con recursos de seducción, provocación o indignación. Y a esta caracterización llegaba a través de procedimientos de investigación como entrevistas psiquiátricas, el testimonio de colegas y personas cercanas y observación participante en situaciones de la vida cotidiana de estas personas. Sin embargo, Lasswell también sostuvo que esas predisposiciones de la personalidad se combinan con las expectativas y las demandas inherentes al cargo que ocupan. Así, el mismo cargo es ejercido de manera diferente según la personalidad de quien lo ocupe, y la personalidad de las personas también puede modificarse de acuerdo con el cargo que ocupen.

### **3. Las bases de la visión sociológica del liderazgo**

Los conductistas en general han creído que las conclusiones obtenidas a partir de la observación de las conductas en grupos pequeños pueden proporcionar modelos de análisis para el estudio del liderazgo a nivel macro. Pero, ¿hay realmente una correspondencia entre el nivel micro y el nivel macro? En realidad, para el estudio del liderazgo a nivel social fueron necesarias teorías explicativas del funcionamiento de la sociedad, porque el comportamiento de las personas está sujeto a diferentes influjos según el tipo de relación social de que se trate. Por ejemplo, como veremos más adelante, las personas se comportan de manera cualitativamente diferente en un grupo pequeño en el que hay un líder, que en una relación líder-masa.

A partir de los años sesenta y setenta cobró mayor aceptación la perspectiva del alemán Max Weber (1864-1921), uno de los padres de la sociología moderna, para quien el liderazgo

es una relación social —es decir, involucra a por lo menos dos personas— en la que el elemento central es la aceptación del mismo por parte de los seguidores. Para Weber, las personas obedecen (o reciben obediencia) porque se encuentran en una relación de dominación. La dominación no es el mero ejercicio del poder, que define como “*la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aun contra toda resistencia*”, sino la “*probabilidad de encontrar **obediencia** a un mandato de determinado contenido entre personas dadas*” (Weber, 1996a: 43, énfasis agregado). Este punto debe ser resaltado: no es lo mismo imponerse que recibir obediencia. A su vez, la obediencia se transforma en adhesión gracias a la legitimidad, la que hace que no sea necesario, salvo en casos excepcionales, recurrir a la fuerza o la amenaza (Levi, 1997: 862). Ahora bien, la dominación puede legitimarse a partir de distintas fuentes, lo que ha llevado a Weber a establecer sus famosos tipos puros de dominación legítima.<sup>5</sup>

El primer tipo puro de dominación legítima es el **tradicional**. Aquí se obedece en virtud de la costumbre, es decir, en virtud de la santidad o dignidad de los ordenamientos y de los señores existentes desde siempre. No hay un derecho formal, universal y objetivo, sino que lo que rige las relaciones entre las personas es la tradición, y fuera de ella las normas son totalmente informales, particulares y sujetas a la discrecionalidad del señor. La administración del poder político está formada por servidores cuyo poder de mando depende también de la costumbre y la discrecionalidad recién señaladas, ambas reaseguradas mediante vínculos de fidelidad puramente personal. El dominio patriarcal, sultanesco y feudal son los ejemplos más acabados de esta configuración.

Un segundo tipo es la dominación **racional legal**. Aquí se obedece en virtud de un estatuto, una reglamentación positiva, por lo cual, el derecho —que establece aquello que puede exigirse o no a las personas— puede crearse y modificarse en la medida en que el nuevo estatuto sea sancionado de una forma procedimentalmente correcta. Es decir que se obedece a una regla estatuida. También la obedece el que manda, puesto que no es más que un funcionario profesional con una competencia concreta, cuyo derecho de mando está legitimado por la regla, que también marca su trabajo, sueldo y derecho de ascenso. Por supuesto, el ejemplo político de este tipo es la dominación de la burocracia estatal.

Finalmente, el tercer tipo es la dominación **carismática**. Aquí, según Weber, se obedece a una persona en virtud de sus dotes sobrenaturales, facultades mágicas, revelaciones, heroísmo, poder intelectual u oratorio. Se genera una devoción personal al caudillo a causa de lo extracotidiano y excepcional de sus cualidades. El caudillo es el profeta, el héroe guerrero o el gran demagogo, que por sus revelaciones, acciones o decisiones, respectivamente, logra un tipo de obediencia en el que no hay reglas estatuidas ni tradicionales, sino que el poder se lo otorga la creencia en él, que él mismo exige como un deber y que atribuye a la “gracia de Dios” por medio de milagros, éxitos en la batalla o prosperidad de los súbditos. En el “cuerpo administrativo” no hay ningún tipo de competencia ni derecho adquirido, sino que es elegido de acuerdo con la devoción personal que tiene cada uno hacia el líder. Quizás el concepto de carisma sea aquí demasiado amplio, pero queda claro que refiere al magnetismo, capacidad de persuasión y atractivo no racional de alguna persona, que inspiran reverencia, fervor o dependencia emocional (Gardner, 1993: 35)

En definitiva, el poder político no es una capacidad personal, sino una relación social. El gobernante más incapaz ejerce poder y recibe obediencia mientras se cree en la legitimidad de su autoridad, y ello ocurre cuando los destinatarios de las normas creen que ellas se desprenden de ciertos principios de derecho éticamente obligatorios. Sin la creencia en la rectitud obligatoria de esos principios, no puede existir autoridad de ningún gobierno (Heller, 1990: 209-210).

Aquello que Max Weber pone de manifiesto es que, a pesar de que en muchas ocasiones históricas la dominación social y/o política se ha basado sobre una personalidad, la dominación (y el liderazgo) son siempre relacionales y no se dan de manera exclusivamente unilateral. Una persona puede ser efectivamente superior, pero no se convertirá en un líder a menos que otros reconozcan o crean que lo es, y que en virtud de ello debe ser seguido o recibir obediencia.

Dicho en otros términos, la personalidad de los líderes (construida a partir de la experiencia individual) puede ser importante, y de hecho lo es, pero no lo suficiente como para hacer un análisis complejo del liderazgo. Muchas personas tienen una personalidad que se podría denominar “de liderazgo”, pero sus acciones no tienen ningún impacto sobre el mundo, sobre sus países, o ni siquiera sobre su grupo de amistades. Para la psicología, la personalidad es crucial puesto que supone una serie de patrones regulares en el comportamiento de las personas en los modos de escrutar la realidad, de expresar sentimientos y de relacionarse con los otros. Pero para la ciencia política ese solo elemento no es suficiente. Es cierto que hay algunos estudios sobre la personalidad de algunos líderes, básicamente autoritarios, sobre los que también han proliferado biografías no politológicas que han concentrado su énfasis en el análisis psicológico de personajes como Hitler o Stalin —todas directa o indirectamente inspiradas por el libro de Theodor Adorno, Else Frenkel-Brunswik, Daniel Levinson y Nevitt Sanford, *The Authoritarian Personality*, de 1950—. Pero la ciencia política entiende, sobre todo a partir de autores clásicos como Weber o Karl Marx (1818-1883), que el comportamiento político se explica mejor por las características de la sociedad en su conjunto y de las relaciones de situación que ella genera, que de las personas tomadas individualmente. En otras palabras, las eventuales situaciones de liderazgo también dependen de factores macro que las influyen (o incluso determinan). Según Fred Greenstein, un autor clásico sobre la cuestión del liderazgo político, esta influencia sobre las acciones individuales depende, sobre todo, de:

- a) el grado en que la sociedad de que se trate admita cambios, o dicho de otro modo, de cuán flexible sea la estructura del ambiente en el que esa acción tiene lugar (el impacto aumentará si la sociedad de que se trate es capaz de asimilar cambios y situaciones novedosas);
- b) la ubicación del actor en el esquema estructural de ese ambiente, y
- c) la habilidad estratégica del actor para lograr que su acción tenga impacto (Greenstein, 1970, 1972).

Asimismo, muchos seguidores actúan en cierto grado como líderes y viceversa. Un mismo sujeto puede comportarse como líder en distintos grados; por ejemplo, puede ser líder en un momento determinado y no en otro —como deseaba Aristóteles—, o en ciertos terrenos de la actuación colectiva y no en otros. Es decir, para comprender el liderazgo es mejor considerarlo como una cuestión de grado, como distribuido en distintos grados por todo el sistema social. En resumen, estas interpretaciones señalan que el liderazgo es una función social y no sencillamente una cualidad de un individuo (Tannenbaum, 1976: 601).

La preponderancia de las estructuras por sobre las personas en el análisis del liderazgo y de las relaciones humanas en general llega a su punto extremo con el enfoque “estructuralista”. Según el sociólogo británico Anthony Giddens, una de las características seminales del estructuralismo es el “descentramiento del sujeto” (Giddens, 1990: 255, 267-269). Es decir que para el estructuralismo, el individuo es un portador de estructuras, que por sí mismo no cuenta como factor explicativo. No interesan sus motivaciones, intenciones o acciones en sí mismas, sino las estructuras que las determinan. Aquí, entonces, la propia noción de liderazgo se desdibuja. Si los fundamentos del desarrollo social se encuentran en las estructuras mismas de la sociedad, queda totalmente relegada la noción de individuo como actor racional capaz de tomar decisiones por sí mismo. Los líderes serían, entonces, fruto de un desarrollo histórico y portadores de metas concebidas por la sociedad en su conjunto. Un estructuralista diría, por ejemplo, que los individuos se socializan en un medio determinado, en una época y una cultura particulares, y por lo tanto reciben un bagaje de normas y costumbres que determinan la forma de autoconcebirse como sujetos; que no son plenamente autónomos sino dependientes de la influencia del sistema social.

Uno de los más brillantes exponentes del estructuralismo ha sido el sociólogo estadounidense Talcott Parsons (1902-1979). Para Parsons, el poder no se logra gracias a la capacidad individual sino que es un recurso del sistema, “*un instrumento específico al servicio de la autori-*

dad, encaminado a hacer eficaz el empeño colectivo para lograr las metas y objetivos del sistema” (García Ruiz, 1993: 22). La unidad analítica de Parsons, entonces, no puede ser el individuo a nivel genérico sino el individuo en un rol, asignado por la estructura (Parsons, 1961: 41-44). Si para Parsons las instituciones son pautas normativas que concretan valores comunes y constituyen una orientación para las acciones de los individuos, el liderazgo es una institución política central, es “la regla de orden normativo que permite y espera de ciertos grupos (...), en virtud de la posición que ocupan, que lleven a cabo iniciativas y tomen decisiones referentes a las finalidades de la colectividad” (Parsons, 1966: 164). En resumen, el líder, cuya misma existencia es una necesidad funcional para el correcto funcionamiento del sistema social, encabeza los requerimientos que la sociedad determina como comúnmente necesarios, y a su vez, la existencia del liderazgo es lo que permite que se realice este interés común.

#### 4. Las bases de la visión psicológica

Muchos de los aportes politológicos al estudio del liderazgo han recurrido a la sociología, pero también a la psicología, esta vez en busca de un sostén teórico que pudiera brindar explicaciones sobre el origen y la naturaleza de la atracción diferencial de algunas personas, y por qué esa atracción generaba relaciones de poder (Gibb, 1976). Allí han encontrado algunas condiciones psicológicas propensas a ejercer liderazgos a nivel micro. Pero la psicología ha aportado a la sociología y a la ciencia política más que nada explicaciones acerca de la relación psicológica que se genera entre el líder y la masa.

Las preguntas que la psicología temprana quiso responder eran ¿qué hace que un líder tenga seguidores? ¿Cuál es realmente el fundamento del poder que los líderes han ejercido a lo largo de la historia? ¿De qué manera logran obtener el apoyo y la confianza de sus seguidores? ¿Qué tipos de vínculos son los que se establecen entre líder y masa? ¿Cuál es su naturaleza?

En los análisis tradicionales de principios del siglo XX, el poder y la dominación eran entendidos como instancias represivas que se ejercían a través del aparato estatal, la economía, el ejército o la religión, de diferentes formas y con diferentes fines. Pero surgió entonces la pregunta acerca de la existencia innata en el hombre de un deseo por la sumisión; si el sometimiento de un hombre por otro es siempre producto de una autoridad exterior o si es resultado también de una internalización de las autoridades en las instancias subjetivas del aparato psíquico. Esta pregunta fue más que oportuna, porque se usó con gran utilidad para entender los fenómenos autoritarios y totalitarios de Europa en la primera mitad del siglo XX. Fue precisamente el austríaco Sigmund Freud (1856-1939) quien aportó los elementos para la comprensión de las condiciones psicológicas bajo las cuales un conjunto de hombres se ve sometido a los influjos de un líder.

En *Psicología de las masas y análisis del Yo* (de 1921), Freud explica que, desde el comienzo mismo, toda psicología individual es simultáneamente psicología social. Por lo tanto, a partir de la comprensión del aparato psíquico del individuo y su funcionamiento es posible rastrear y comprender los factores psicológicos subyacentes en toda organización social. A partir de allí, entonces, surge el tratamiento del concepto de “masa”, que influye de manera tan decisiva sobre la vida anímica del individuo. Para iniciar su argumentación, Freud hace uso del libro de Gustave Le Bon (1841-1931), *Psicología de las masas*, de 1895. Según Freud, Le Bon sostiene allí sobre la “masa psicológica” que

*[...] cualesquiera que sean los individuos que la componen y por diversos o semejantes que puedan ser su modo de vida, sus ocupaciones, su carácter o su inteligencia, el mero hecho de hallarse trastornados en una masa los dota de una especie de alma colectiva en virtud de la cual sienten, piensan y actúan de manera enteramente distinta a como sentiría, pensaría y actuaría cada uno de ellos en forma aislada* (Freud, 2001: 69-70).

Es decir que cuando un individuo pasa a formar parte de una masa, hecha por tierra sus características particulares y con ello elimina su peculiaridad, volviendo operante el fundamento inconsciente de los miembros que la componen, que adquiere un carácter uniforme en todos ellos. Para Le Bon, el solo hecho del gran número de hombres que integran la masa genera en el individuo un sentimiento de poder invencible que le permite entregarse a instintos que de estar solo hubiera sujetado. La desaparición del sentimiento de responsabilidad que poseen los individuos se debe a que la masa es anónima y, por ende, irresponsable. En segundo lugar, Le Bon asegura que el contagio es otro de los factores que genera en las masas la exteriorización de estos rasgos especiales, provocando que el individuo sacrifique su interés personal a favor del interés colectivo. Por último, Le Bon establece una tercera causa por la cual los individuos de una masa presentan estas propiedades particulares: la sugestionabilidad. Para Le Bon la sugestionabilidad del individuo en la masa es semejante al efecto de la hipnosis, que genera la desaparición de la personalidad consciente y, como consecuencia, la pérdida de la voluntad y el discernimiento.

Para Freud, que el gran número provoca cambios es algo evidente, ya que en definitiva el individuo, al entrar en una masa, queda sometido a condiciones que le permiten eliminar las represiones de sus mociones pulsionales inconscientes. La desaparición de la conciencia moral del individuo es uno de los rasgos característicos que presentan, por ejemplo, las masas en los totalitarismos. El contagio, en cambio, constituye para él una exteriorización del fenómeno de la sugestión. La sugestión esconde tras de sí “vínculos de amor”, lazos sentimentales que constituyen la esencia del alma de las masas y que son lo que permite mantener la cohesión dentro de ellas. Según Freud, las masas a las que hace referencia Le Bon son en realidad un tipo de masas efímeras, una unión de individuos con miras a un fin pasajero, el cual una vez cumplido, provoca la desintegración de dicha unión. Esta descripción se corresponde con las características de las masas surgidas durante un proceso revolucionario o de protesta callejera, por ejemplo. Sin embargo, Freud explica que existe otro tipo de masas, llamadas “artificiales”, que se estructuran de manera estable encarnándose en las instituciones sociales y a las cuales los individuos consagran su vida.

Llegado este punto, cabe preguntarse nuevamente cuál es la relación de estos factores psicológicos con los líderes políticos, y es aquí donde se debe recordar que el gran aporte hecho por la psicología de masas es que permite comprender los mecanismos a través de los cuales los líderes han logrado obtener la sumisión y la adhesión de los individuos a lo largo de la historia. Para Freud, el establecimiento de lazos libidinales entre los miembros de una masa (que produce un incremento del afecto), y la merma del rendimiento intelectual (que provoca la inhibición del pensamiento) constituyen una base perfecta para la implantación de la dominación.<sup>6</sup> Es precisamente la figura del líder, como la encarnación del padre protector, la que permite esta unión “de amor” dentro de la masa, ya que lo que une a todos los hombres es el amor compartido hacia la figura idealizada del líder. Lo que se evidencia de esta relación entre la masa y el líder es que el individuo desarrolla una doble ligazón libidinosa, con el conductor por un lado, y con los otros individuos que conforman junto a él la masa. Como dice Freud: “*si todo individuo está sujeto a una ligazón afectiva tan amplia en dos direcciones, no nos resultará difícil derivar de ese nexo la alteración y la restricción observadas en su personalidad*” (2001: 91).

Otra característica de las masas que se deriva de esta doble ligazón experimentada por los individuos que la componen, es que si por algún motivo el jefe desaparece, la masa se desintegra generando un enorme estado de angustia, cuya derivación lógica es el surgimiento de un pánico colectivo. Este fenómeno, denominado “angustia pánica” supone el aflojamiento de la estructura libidinosa de la masa, hecho que Freud explica de esta manera:

*la pérdida, en cualquier sentido, del conductor; el no saber a qué atenerse sobre él, basta para que se produzca el estallido de pánico, aunque el peligro siga siendo el mismo; como regla, al desaparecer la ligazón de los miembros de la masa con su conductor desaparecen las ligazones entre ellos, y la masa se pulveriza como una lágrima de Batavia a la que se le rompe la punta* (2001: 93).

La relación con el objeto (líder) posee características diferentes a las de la relación que se establece con los miembros de la masa. De manera vertical, lo que se produce es una idealización. Esta idealización del líder es el resultado de que la multitud de individuos que conforman una masa hayan puesto un objeto, uno y el mismo, en el lugar de su ideal de Yo, y como consecuencia se han identificado entre sí en su Yo. Pero la idealización no explica por completo el lugar primordial que ocupa el líder en la conformación de una masa, ni tampoco agota el análisis de por qué los hombres se someten a su autoridad. Por ejemplo, tanto en el caso de la Iglesia, como en el de los totalitarismos modernos, los hombres se agrupan en torno a la figura de un “padre protector” que se alza ante el imaginario colectivo como aquel capaz de otorgarles seguridad brindando su amor incondicional a todos en pie de igualdad. Sin embargo, este padre reclama para sí respeto y veneración, constituyéndose en una figura temida, producto de que los hombres perciben en su figura la encarnación de la ley. Esta percepción de que el jefe o líder encarna la ley en su propia persona responde, como dice Freud, “...a un estado de regresión, a una actividad anímica primitiva, como la que adscribiríamos justamente a la horda primordial” (Freud, 2001: 116-117).

Siguiendo en gran parte lo antedicho, el autor rumano Serge Moscovici (1993) plantea una división en dos grandes grupos de caudillos modernos: los caudillos “mosaicos” y los caudillos “totémicos”. Los primeros son los fundadores de las repúblicas, los profetas, los creadores de movimientos sociales y religiosos (como por ejemplo Mahoma, Marx o Gandhi). Los segundos son los tiranos, los demagogos, los reyes magos o los chamanes de las sociedades primitivas. Desde la perspectiva de Moscovici, los caudillos mosaicos tienden a dominar la fuerza del “hombre grande”, frenando la tentación de los demás de querer imitarlos y de ver la realidad a través de sus ojos. Los caudillos totémicos, por el contrario, hacen todo lo posible por fomentar el culto por la personalidad. Tratan de crear en torno a la figura del líder y a la idea sobre la cual se apoyan, una leyenda ilustrada cargada de metáforas tomadas de las costumbres y los modos de pensamiento tradicionales.

Los líderes del tipo totémico se transforman a sí mismos en ídolos para captar la mirada de las multitudes. Los retratos y emblemas llevados por las masas imponen su personaje invadiendo todos los ámbitos, desde los hogares hasta los lugares públicos. Atrapados por las ideas y las imágenes, los individuos van perdiendo el uso del pensamiento crítico, y el líder que sabe convertirse en ídolo goza de la soberanía absoluta sobre todos los hombres puesto que logra reinar directamente sobre sus conciencias. En contraposición, los líderes del tipo mosaico buscan identificar a la masa con una idea y se eclipsan detrás de ella, esforzándose por anular los signos exteriores del poder. En toda circunstancia, su actitud se mantiene sobria y su autoridad discreta. Y mientras que los líderes mosaicos se presentan como hombres humildes y de gran modestia, que pliegan sus ambiciones ante la causa y no al revés, los líderes totémicos hacen constantemente alarde de sus cualidades extraordinarias para atraer sobre ellos la atención de la colectividad, creando alrededor de su figura un aura de omnipotencia y de infalibilidad sobre sus acciones. Así, el líder totémico aparece designado por Dios, por la historia o por la naturaleza para ocupar su lugar por encima del resto de los mortales, como único conocedor del camino a seguir. Este hecho se diferencia en gran medida del objetivo de los líderes mosaicos, que piden a las masas que se nieguen a la satisfacción inmediata de deseos y pasiones como medio de afrontar las coacciones del trabajo y la vida social en pos de un ideal superior.

## 5. La relación del líder con el entorno

Como evidenciaba el caso de Lasswell, de a poco los estudiosos fueron incorporando la idea de que para que exista el liderazgo no es suficiente con una personalidad singular. Es más, la diversidad de cualidades personales requeridas para el ejercicio del liderazgo sólo podía explicarse a partir de la inescindible relación con su entorno: las cualidades personales de los líderes son en parte un producto del medio, desde la familia en la que crecieron hasta la nación a

la que pertenecen. Dicha relación trajo como consecuencia que los científicos sociales hayan empezado a observar cada vez más que las cualidades que se necesitan para ser líder no pueden definirse en abstracto sino que, por el contrario, deben relacionarse con las circunstancias que rodean al surgimiento del líder (Blondel, 1991: 432-433).

Hay tres formas esenciales e interrelacionadas en las que se pone de manifiesto la relación y dependencia del liderazgo con respecto al medio. La posición ocupada dentro del marco estructural de la sociedad, las oportunidades que se presentan y los determinantes históricos de cada sociedad.

Es bien posible que los líderes tengan una visión de cómo transformar el ambiente en el que están insertos, e incluso que puedan llevar adelante importantes reformas de las estructuras institucionales de su medio, pero esas estructuras los preceden y condicionan, estructurando su propia conducta y limitando su capacidad de acción. En este sentido, el marco institucional se constituye como un factor que conforma verdaderamente las características del liderazgo, porque brinda determinadas oportunidades de ejercer el poder. En las democracias contemporáneas, la forma de ejercer el liderazgo político desde el poder ejecutivo depende de las siguientes estructuras institucionales (Elgie, 1995: 13 y ss.):

- a. la cantidad y calidad de los recursos a disposición del poder ejecutivo (los poderes que le brinda la constitución, si es proclamado por elección o es nombrado por el parlamento, el tamaño y los recursos de la burocracia a su cargo, y la posición internacional del país);
- b. la relación del poder ejecutivo con los otros poderes (si lo pueden destituir o no, si la corte suprema puede suprimir legislación o no, la relación con los poderes subnacionales), y
- c. la relación del poder ejecutivo con su partido político (si el titular del poder ejecutivo es el líder del partido o no, la estructura organizacional del partido, el grado de disciplina del partido).

No obstante los determinantes institucionales, se presentan casos en los que algunos primeros ministros o presidentes no aprovechan las oportunidades que dicho cargo les confiere y, de este modo, no consiguen convertirse en verdaderos líderes; ergo, la posición es condición necesaria mas no suficiente para ejercer liderazgo (Blondel, 1991: 432-433). Un jefe de gobierno o un presidente pueden ejercer su liderazgo con mayor o menor acierto, pero el hecho de ocupar la jefatura del gobierno les brinda oportunidades que otros carecen y que otra posición no les brindaría. Y por supuesto, hay más oportunidades de ejercer el liderazgo siendo el presidente de la nación que siendo un ciudadano común. Pero además, el ejercicio del liderazgo está también relacionado con los determinantes históricos de cada sociedad: se crearán diferentes oportunidades de liderazgo a partir de si, por ejemplo, el país estuvo o está en guerra, o en guerra civil, o si ha sufrido dictaduras o severas crisis económicas.

Por otro lado, la posición ocupada es un factor importante, pero no hay que confundirla con el liderazgo en sí mismo. Tanto en los gobiernos como en otro tipo de organizaciones (corporaciones comerciales, por ejemplo), el puesto más alto puede estar en manos de un burócrata (aunque sea el burócrata número uno) o de una persona que no tiene el mando real en el proceso de toma de decisiones.

Así como ocupar una alta posición institucional no es sinónimo de liderazgo, tampoco lo es el poder. De hecho, hay personas muy poderosas —por el dinero, la capacidad de hacer daño, el control de algún mecanismo institucional importante o el acceso a los medios de comunicación que puedan poseer— que no ejercen liderazgo alguno. Lo que diferencia el poder de los líderes de otros tipos de poder es la naturaleza de su relación con los demás. El líder ejercita su poder a través de sus seguidores. Por lo que Blondel (1987) distingue a los líderes “reales” de los meros administradores o *managers*. Un líder es alguien que influye en un grupo esté o no formalmente a la cabeza de ese grupo. Así, la posición formal tiene que ser diferenciada del po-

der real.<sup>7</sup> El liderazgo está relacionado con el poder: un líder es una persona que es capaz de modificar el curso de los hechos. En otras palabras, el liderazgo no se consigue por el hecho de tener subordinados, sino que es conferido por los seguidores (Gardner, 1993: 24). En los análisis tradicionales, el liderazgo era visto como una relación unilateral (se guía o se es guiado), pero luego, Max Weber mediante, quedó claro que el líder y sus seguidores se encuentran dentro de una relación de influjo recíproco, pues el liderazgo también es una relación de transacción ya que el líder debe distribuir algún tipo de recursos para poder influir y dirigir los actos de sus seguidores, sean éstos fieles (aquellos que se comprometen por razones de carácter moral) o mercenarios (que únicamente se comprometen por interés). Independientemente de cuál fuere el caso, la relación entre líder y seguidores es indispensable en la relación de liderazgo.

## 6. Definición, estilos y subtipos

### 6.1. Definición

La palabra liderazgo viene del inglés *to lead* (conducir), a su vez proveniente de la raíz *lit-han*, del inglés antiguo, que significaba “ir”, “ir adelante”, y de la raíz *lidan*, del alemán alto antiguo, que significaba “ir”, “pasar” (*Oxford English Dictionary*, 1989).

Muy probablemente, el origen del liderazgo sea la figura del guerrero de las comunidades primitivas, que no depende de nadie ni debe nada a nadie: gracias a sus expediciones se procura las cosas que son necesarias para su manutención, y raptando mujeres extranjeras se desprende de los vínculos familiares que le hacían depender de otras familias de su tribu. Es la primera figura del hombre libre e independiente: al ser vencedor, rompe con la tradición, se impone y gobierna —y más adelante logrará el reconocimiento social, debido a que es capaz de brindar protección, defensa y seguridad (Calvez, 1969: 55 y ss.).

Tratando de abarcar desde estos liderazgos ancestrales hasta los liderazgos más recientes, existen muchas definiciones de este fenómeno. Como se ha visto, por un lado están aquellas que lo entienden como un atributo puramente personal, que refieren a los rasgos de carácter que permiten al líder ejercer dicha influencia sobre otros. Por otro lado están las que reconocen que el liderazgo político es esencialmente un fenómeno de interacción y de relaciones sociales, en la medida en que consiste en la habilidad de uno o unos pocos para hacer que otros creen —y actúen en consecuencia— un número de cosas que no hubieran creído o hecho por su sola voluntad. Y a partir de allí, muchas definiciones incorporan otros elementos o aspectos, como la continuidad, la búsqueda de objetivos deseados, la necesidad de un contexto específico, ciertas motivaciones del líder, las expectativas de sus seguidores —con su grado variable de recursos, demandas y actitudes—, la voluntad propia de los seguidores —no la coacción—, la racionalidad de los motivos que generan el liderazgo —no como respuesta a impulsos ciegos—, entre otros. Sin embargo, según lo expuesto hasta aquí y en virtud de los propósitos de este capítulo, resulta satisfactoria la definición que ofrece Petracca (1997: 949):

*En conclusión —aunque sin la pretensión de dar una definición totalmente exhaustiva—, se puede decir que son líderes los que a) dentro de un grupo b) detentan tal posición de poder que influye en forma determinante en las decisiones de carácter estratégico, c) poder que se ejerce activamente d) y que encuentra una legitimación en su correspondencia con las expectativas del grupo.*

En resumen, el concepto de liderazgo en sentido general se refiere a una amplia gama de actividades, se aplica tanto a grupos pequeños como al gobierno de naciones enteras, a las actividades de un supervisor en una empresa como a las de un estadista y a la administración rutinaria como a la creación de organizaciones.

## 6.2. Estilos y subtipos

En la bibliografía que ha abordado el tema del liderazgo político —una gran cantidad de la cual es majestuosamente estéril— han proliferado no sólo definiciones sino también clasificaciones y tipologías. Al sustantivo liderazgo se le han agregado varios adjetivos delimitativos: carismático, heroico, revolucionario, innovador, transformador, transaccional, personal, individual, colectivo, coercitivo, consensual, autoritario, democrático, reactivo, gerencial, partidario, legislativo, de opinión, burocrático (Elgie, 1995: 4). Sería una empresa interminable dar cuenta de todos ellos. Aquí se toma por lo tanto una diferenciación ya clásica de los estilos de liderazgo y se reseñan algunos subtipos de liderazgo, también muy conocidos.

La ciencia política estadounidense es la más prolífica sobre el tema del liderazgo. Allí se ha elaborado una cantidad muy importante de estudios sobre la institución presidencial, y también sobre las características de los presidentes de ese país, llamando liderazgo a la fortaleza —como contraria a la debilidad— de sus presidentes respecto de su influencia sobre el accionar gubernamental (Neustadt, 1993: 31). Allí, entonces, el estilo de liderazgo hace referencia a las estrategias y patrones de conducta que los presidentes usan para lograr sus objetivos. Como los líderes no son todos iguales, el liderazgo puede ser ejercitado en muchas maneras diferentes (Heywood, 2002: 352). James MacGregor Burns (1978) ha identificado tres estilos de liderazgo —*laissez-faire*, transaccional y transformista— que han sido largamente tomados en cuenta en la bibliografía (incluso de otros ámbitos, como la administración de empresas) sobre el tema.

El **liderazgo *laissez-faire*** es una especie de liderazgo liberal donde el líder prefiere no entrometerse en asuntos ajenos a su responsabilidad personal, pues tiene un enfoque de “manos afuera” en relación con el manejo del gabinete y de las distintas oficinas que forman parte del poder ejecutivo. Un liderazgo *laissez-faire* presenta como ventaja que, al otorgarle una mayor responsabilidad a los subordinados, fomenta la armonía y el trabajo en equipo, y libra a los líderes de sus cargas gerenciales, permitiéndoles así concentrarse en los asuntos políticos y electorales. Sin embargo, el hecho de conceder demasiada libertad a ministros y funcionarios (para perseguir sus propios intereses e iniciativas) puede debilitar la coordinación de la política gubernamental. Los presidentes Ronald Reagan (1981-1989) y el actual George W. Bush antes del 11 de septiembre de 2001 podrían ubicarse dentro de este estilo (Heywood, 2002: 353).

El **liderazgo transaccional**, al contrario, es un estilo de liderazgo “manos adentro” (gerencial e incluso tecnocrático), ya que el líder adopta un papel más activo en relación con la formulación de políticas públicas y el gerenciamiento gubernamental. El líder transaccional es motivado por objetivos esencialmente pragmáticos y consideraciones como mantener la unidad o la disciplina partidaria y la cohesión en el gobierno, y fortalecer el apoyo público y su credibilidad electoral. Actúa en el “aquí y ahora” intercambiando recursos sin una perspectiva global de cómo debería ser la sociedad. Este líder actúa como un agente que debe sostener la armonía del gobierno, negociando compromisos y balanceando individuos, facciones e intereses rivales entre sí. La ventaja del estilo en cuestión es que es fuertemente práctico y permite libertad para una flexibilidad táctica, mientras que tiene como principal desventaja que el líder puede ser visto como un oportunista carente de principios sólidos o profundas convicciones. Aquí podrían ubicarse los presidentes Lyndon Johnson (1963-1969), George Bush (1989-1993), y los primeros ministros británicos Harold Wilson (1964-1970; 1974-1976) y John Major (1990-1997) (Heywood, 2002: 353).

Finalmente, en el estilo de **liderazgo transformista**, el líder, en vez de ser un coordinador o gerenciador, es un inspirador o visionario que está motivado por convicciones fuertemente ideológicas y tiene la determinación personal y el deseo político de llevarlas a cabo. Tiene una visión de cómo debe ser la sociedad y hace lo necesario para transformarla. Para la realización de su visión personal es vital que el líder cuente con un gran apoyo, de modo que no intentará buscar compromisos y consensos, sino movilizar apoyo dentro del gobierno, el partido político al que pertenece y el público en general. A pesar de que la fortaleza del liderazgo transformis-

ta es que provee la base para abrir paso a programas radicales de reformas sociales, económicas o políticas, puede también animar un cambio hacia el autoritarismo y conducir a la rigidez ideológica. Este estilo ha sido desarrollado por el presidente de Francia Charles De Gaulle (1959-1969) y los primeros ministros británicos Margaret Thatcher (1979-1990) y el actual Tony Blair (Heywood, 2002: 353).

Dentro de esta misma escuela académica se encuentra la famosa tipología de los liderazgos políticos de James Barber (1985), que tipificó los caracteres de los presidentes de Estados Unidos de acuerdo con dos variables: la energía que ponían en sus trabajos (eso los hacía activos o pasivos), y el sentimiento que tenían al ocupar el cargo (eso los hacía positivos o negativos). Del cruce de las variables entonces surgen cuatro subtipos:

1. **Activos-positivos** (pragmáticos y adaptativos): por ejemplo, Franklin Roosevelt (1933-1945), John F. Kennedy (1961-1963).
2. **Activos-negativos** (rígidos y compulsivos): Lyndon Johnson, Richard Nixon (1969-1974).
3. **Pasivos-positivos** (complacientes y manipulables): Warren Harding (1921-1923), Ronald Reagan.
4. **Pasivos-negativos** (retraídos y poco precisos): Calvin Coolidge (1923-1929), Dwight Eisenhower (1953-1961).

## 7. Liderazgo y régimen político

### 7.1. El liderazgo no democrático

A lo largo de la historia, las sociedades han sido gobernadas por regímenes no democráticos en muchísimas más ocasiones que por regímenes democráticos. Y en ese sentido, la presencia de líderes políticos guiando o moldeando esos regímenes ha sido muy común. Se ha visto aquí que a través de los siglos la filosofía política ha ido cambiando su visión acerca de los líderes políticos —entendidos como gobernantes de principados, reinos o imperios—. Pero también el siglo XX ha sido testigo —aún hasta hoy— de la existencia de regímenes no democráticos que se han caracterizado, entre otras cosas, por tener fuertes liderazgos. A grandes rasgos, los regímenes no democráticos del siglo XX pueden dividirse en autoritarios, totalitarios y tradicionales (Morlino, 2004). A pesar de que los mejores y más completos análisis sobre estos regímenes no mencionan al liderazgo como un elemento *indispensable* para su definición, el liderazgo no democrático no puede dejarse de lado en un capítulo dedicado al tema (acuden rápidamente a la memoria las denominaciones que recibían estos líderes: *führer*, *duce*, *padrecito*, *caudillo*, etc.).

El autoritarismo —ejemplo del cual son las dictaduras latinoamericanas de los años sesenta y setenta—, ha sido definido como un régimen que, entre otras características, tiene “*un líder, o a veces un pequeño grupo, que ejercita el poder dentro de límites formalmente mal definidos, pero en realidad bastante previsibles*” (Linz, 1964: 255). En efecto, estos regímenes se caracterizan por resaltar la persona de los gobernantes, la alta visibilidad de un líder a veces carismático o de las pocas personas que controlan de hecho los resortes del poder político, pero su poder no es absoluto. Según el politólogo italiano Leonardo Morlino, en cambio, hay un subtipo de régimen autoritario, que puede ser producto de un golpe militar o no, que lo integran los “regímenes personales”, en los cuales

*un líder dictador no temporario desempeña un papel central: el líder es no sólo “le-gibus solutus”, sino que no depende ni está condicionado en modo alguno por los grupos sociales o institucionales que lo apoyan. Esto significa que los grupos militares o*

*económicos están subordinados a él. No existen organizaciones de masas. Las relaciones políticas significativas son relaciones cara a cara con el líder [...] la única justificación efectiva del régimen es de tipo personal con referencia al líder en el poder, que se considera dueño del país* (Morlino, 2004: 157).

Ejemplos de ello son la República Dominicana bajo Rafael Leónidas Trujillo (1891-1961), presidente en 1930-1938 y en 1942-1952 —pero verdadero jefe del Estado desde 1930 hasta 1961, aunque a veces la presidencia fuera ocupada por sus colaboradores—, o Paraguay bajo Alfredo Stroessner, presidente entre 1954 y 1989.

Otros regímenes autoritarios, como los fascistas y los de movilización de base religiosa, también han tenido y tienen líderes fuertes e importantes. En el caso fascista en Italia, Benito Mussolini (1883-1945) ejerció un papel central como jefe de gobierno y dictador entre 1922 y 1943, pero es importante señalar también el apoyo —y ciertos límites— que recibió de grupos preexistentes a su gobierno como el ejército, la Iglesia, los propietarios y la clase media. Los regímenes no democráticos de movilización de base religiosa pueden tener un líder carismático, como el ayatolá iraní Ruhollah Jomeini (1900-1989), que fundó la República Islámica de Irán en 1979, movilizándolo el apoyo popular y del clero musulmán con motivos religiosos. Finalmente, dentro de los casos totalitarios, la Unión Soviética entre 1917 y 1989, y la Alemania nazi entre 1933 y 1945 tenían un líder o un pequeño grupo de líderes en la cúpula de un partido único —que anulaba todo otro tipo de organización social—, cuyo poder y amenaza de sanciones no tenían límites previsibles (Morlino, 2004).

Mucho más controversial es el carácter poco democrático que en muchas ocasiones los académicos han endilgado a los líderes “populistas” de América Latina. Básicamente, el crecimiento capitalista y urbano a partir de la década del treinta supuso un cambio en el patrón de acumulación capitalista, y erosionó la hegemonía tradicional de las clases altas dando lugar a la emergencia de nuevos sectores sociales. Hubo procesos de reforma social a favor de los trabajadores, democracia electoral y retórica antiimperialista. Los líderes de los movimientos populistas movilizaron amplias franjas de las masas urbanas tras programas de inclusión social y de reconocimiento del pueblo como legítimo portador de valores positivos. Como ejemplos sobresalen las figuras de los presidentes Juan Domingo Perón en Argentina (1946-1955 y 1973-1974), Lázaro Cárdenas en México (1934-1940), Getulio Vargas en Brasil (1930-1945 y 1951-1954), Rómulo Betancourt en Venezuela (1945-1947 y 1959-1964), y de los dirigentes partidarios Raúl Haya de la Torre en Perú (fundador en 1924 de la Alianza Popular Revolucionaria, APRA) y Jorge Eliécer Gaitán en Colombia (que lideraba una corriente autónoma del Partido Liberal en la década del 40) (Mackinnon y Petrone, 1998: 22).

## **7.2. El liderazgo ejecutivo**

Durante el siglo XX se produjeron grandes cambios en la política. El advenimiento de la “sociedad de masas” a gran escala, más racional y burocratizada, hizo que cambiara la forma de pensar los liderazgos. Según Seligman (1970: 52), a las tendencias centralizadoras del Estado democrático moderno se sumaron las necesidades urgentes surgidas de la inestabilidad económica, la guerra, el cambio tecnológico y la urbanización. Ello ha motivado nuevas tareas y funciones para ser encargadas a los líderes. Además, las obligaciones de conseguir el pleno empleo y brindar una sólida defensa nacional aumentaron estas tendencias. Todo ello generó una nueva estructura de “política por liderazgos” en el siglo XX, que incluye ocho puntos:

*1) el cambio en el centro de la resolución de conflictos e iniciativas desde los cuerpos parlamentarios e instituciones económicas hacia el liderazgo ejecutivo; 2) la proliferación de la oficina principal del poder ejecutivo desde su status de gabinete restringido hacia una colectividad de instrumentalidades interrelacionadas; 3) la tendencia*

*hacia la creciente centralización de los partidos políticos, con la subordinación de los partidos victoriosos como instrumentos del ejecutivo; 4) la manipulación calculada de las irracionalidades del liderazgo político a través del vasto potencial de los medios de comunicación; 5) el desplazamiento del amateur por parte del político profesional y funcionario del Estado; 6) el crecimiento de la burocracia como fuente y técnica del poder ejecutivo, pero también como un punto de apoyo que todos los aspirantes por el poder intentan emplear; 7) el crecimiento de los grupos de interés en tamaño, número e influencia, con la tendencia hacia la burocratización de sus estructuras internas; 8) el rol cambiante de la población, que encuentra su voz efectiva en una directa e interactiva relación con el ejecutivo (Seligman, 1970: 51).*

Según este mismo autor (1976: 602), el “liderazgo ejecutivo” es la solución tanto al problema del exceso como al de la insuficiencia del poder político. A diferencia del liderazgo en modelos a pequeña escala, el “liderazgo ejecutivo” se caracteriza por los siguientes rasgos:

- a. *Se ejerce a distancia.* Esto significa que las relaciones líder-seguidores son indirectas, puesto que el líder se relaciona con sus seguidores a través de una serie de personas que desempeñan diversos papeles en diferentes niveles del sistema político.
- b. *Desempeña múltiples papeles.* El líder ejecutivo desempeña múltiples papeles a fin de satisfacer las diversas expectativas que fluyen de una clientela que cubre un amplio espectro.
- c. *Tiene un carácter colectivo.* El liderazgo ejecutivo moderno puede atribuirse a un individuo, pero en realidad es un producto colectivo de un proceso organizativo institucionalizado. De hecho, el líder ejecutivo se ha convertido actualmente en un líder simbólico cuyos múltiples deberes y papeles son desempeñados de forma colectiva por otros en su nombre (la elite ejecutiva).
- d. *Funciona en un marco institucional.* El liderazgo ejecutivo es un proceso que se verifica dentro de un marco institucional en tanto existen normas que limitan y definen el ámbito de la autoridad y los modos de su ejercicio.

Más tarde, el triunfo de la democracia política en Occidente después de la Segunda Guerra Mundial, la crisis del Estado de bienestar en los años setenta y ochenta, y el advenimiento de la globalización en los ochenta y noventa, generaron un nuevo tipo de liderazgos gubernamentales personalizados que, respetando la vigencia de las normas democráticas, toman decisiones políticas trascendentes. Ejemplo de ello son Margaret Thatcher, François Mitterrand (presidente francés entre 1981 y 1995), Helmut Kohl (primer ministro alemán entre 1982 y 1998) y Ronald Reagan. En el caso del presidencialismo de Estados Unidos, y a pesar de las instituciones creadas por los “federalistas”, en todo el siglo XX los presidentes han tenido un liderazgo considerado capaz de desvincularse de las presiones de los intereses particulares. Franklin D. Roosevelt (presidente entre 1933 y 1945, el único elegido cuatro veces) funda la presidencia “moderna” y “retórica”, en la que la intervención del presidente en los medios de comunicación masiva concentra representación popular, y consecuentemente, decisiones políticas (Pinto, 2001).

En América Latina pueden observarse procesos similares a partir de la transición a la democracia en los años ochenta, en los que el carácter democrático de los “liderazgos ejecutivos” tuvo un papel fundamental, pero que también, y simultáneamente con el delicado proceso de instauración de las reglas democráticas, tuvieron un carácter moderno y retórico. Ejemplo de ello son los liderazgos (y las presidencias) de Raúl Alfonsín en Argentina (1983-1989), Julio María Sanguinetti en Uruguay (1985-1989 y 1995-2000), y en menor medida, José Sarney en Brasil (1985-1990) y Patricio Aylwin en Chile (1990-1994).

## 8. El liderazgo en los partidos políticos

Durante la primera mitad del siglo XX, ya desarrolladas las sociedades (y las democracias) de masas, el papel de las personalidades y los candidatos ha sido una preocupación constante en la teoría y la práctica de los partidos políticos. En 1902, Mosei Ostrogorski (1854-1919) ya decía que a pesar de que las organizaciones fuertes influenciaban en gran medida a los votantes, el efecto buscado —la recolección de los votos— sólo se completaba con el apoyo a personas concretas, y que por esa razón, la organización debía proveerse también de buenos candidatos (1964, vol. 1: 208 y ss.).

Por lo tanto, la cuestión del liderazgo dentro de los partidos políticos es una dimensión importante del fenómeno en cuestión. Téngase en cuenta que desde la segunda mitad del siglo XIX, la gran mayoría de los líderes políticos del mundo han sido, en primer lugar, líderes de partidos políticos.<sup>8</sup>

Uno de los primeros teóricos en continuar con la preocupación y el pesimismo de Ostrogorski por estudiar cómo se organizan internamente los partidos políticos fue el alemán Robert Michels (1876-1936). Michels se dedicó a estudiar la complicada estructura interna y la democracia interna del gran partido de masas de su época, el Partido Social-Demócrata alemán, del cual él mismo formaba parte. Michels entiende los partidos políticos como organizaciones que brindan a sus dirigentes un control total sobre la estructura institucional y los recursos de poder. Con el avance de la sociedad moderna, dice, toda organización tiende a convertirse en un organismo cada vez más complejo y burocratizado —al igual que en la administración estatal—, para lo cual es necesario que ciertos integrantes del partido se dediquen exclusivamente a él, con la posibilidad de establecer una carrera jerárquica dentro del sistema administrativo y organizativo de tal organismo: “*toda organización que haya alcanzado un grado considerable de complejidad reclama la existencia de un cierto número de personas que dediquen todas sus actividades al trabajo del partido*” (Michels, 1979: 15).

El precio que hay que pagar por esta creciente complejidad es, en términos del autor, el monopolio político-administrativo de esos pocos líderes que controlan los recursos de poder, que en consecuencia se van alejando cada vez más de los objetivos primordiales que dieron origen a los partidos, y que además, están cada día menos conectados a los miembros de base (los seguidores o afiliados), que en cantidad superan ampliamente al número de dirigentes. Estos líderes partidarios cuentan con ciertos recursos, entre los cuales el autor menciona los siguientes:

- a. conocimientos superiores;
- b. el control sobre los canales de información y comunicación —por ejemplo, ellos son quienes determinan lo que se publica en la prensa partidaria y lo que no— y
- c. experiencia en la habilidad de hacer política.

Según Michels, este último atributo es requerido por las mismas masas que, al no poseer experiencia alguna en la política, requieren de un fuerte liderazgo que posea esta capacidad. Estos dirigentes que llegan a la cúspide del poder en el interior de la organización tienden a ser una oligarquía, es decir unas pocas personas controlan los recursos. Frente a esta situación, esos funcionarios tienden siempre a ser conservadores, en el sentido de que su objetivo primordial ya no es la consecución de los fines del partido sino la permanencia en esos puestos de poder.

La tendencia burocrática y la incompetencia generalizada de las masas implican, para Michels, una necesidad de liderazgo constante. Esta necesidad se potencia con la indiferencia de la mayoría de los miembros del partido. No obstante, esta mayoría inactiva e indiferente se verá muy agradecida para con aquellos líderes partidarios que pelean por ella, y culminan premiándolos, prolongando así su liderazgo. Consecuentemente, la existencia del liderazgo y su prolongación derivan en una acentuación de las diferencias culturales, intelectuales y técnicas, culminando el proceso en el otorgamiento a los líderes de una autoridad tan desmedida que se

torna perjudicial para la democracia misma. No sólo el liderazgo sino también esta tendencia organizativa a la burocratización conducen a la reproducción de la oligarquización de las estructuras administrativas. Los dirigentes y líderes se convierten en una casta cerrada, que compiten entre sí con cierta solidaridad frente a las masas. De esta forma, “...la ley de hierro de la oligarquía se completa con las cualidades extraordinarias adquiridas por los líderes al desprenderse de la masa” (Michels, 1991: tomo 2, 189).

Para el politólogo francés Maurice Duverger, autor de otra obra clásica sobre los partidos políticos (Duverger, 1996 [1951]), los partidos aparentan ser democráticos frente a la sociedad, pero por el contrario, en su interior poseen una tendencia oligárquica. Sin embargo, ello les brinda un arma más útil para la lucha política que la elección democrática de los cargos de la estructura partidaria. Duverger considera que los dirigentes de los partidos tienden a conservar el poder adquirido y, a su vez, lo incrementan, mientras que los demás miembros, paradójicamente, colaboran para ello. Todas estas tendencias se producen como consecuencia del conservadurismo de las masas, las cuales se apegan a sus viejos líderes partidarios desconfiando de las nuevas personalidades que pudieran llegar a surgir. Pero la oligarquización se da aun en los cargos electivos del partido, para los que la masa (ya sea obrera o burguesa) no suele elegir individuos con características similares a las propias sino a aquellos a quienes les reconocen aptitudes especiales. En cualquier caso, acuerda con Michels acerca de la transformación psicológica de aquel que, siendo obrero o no, debe ejercer una responsabilidad en el círculo interior del partido: la psicología de los jefes no es jamás idéntica a la de las masas. Así, todo poder es oligárquico. Pero además, un punto de especial interés para nuestra preocupación es la progresiva personalización del poder que Duverger señala:

*a este respecto, dos hechos especiales parecen dominar la evolución de los partidos políticos desde principios de siglo: el aumento de la autoridad de los dirigentes y la tendencia hacia formas personales de autoridad. Crecimiento del poder, personalización del poder: ambos fenómenos se observan hoy en muchos grupos humanos y no sólo en los partidos. Desmienten las esperanzas de Durkheim, que veía en el debilitamiento del poder y en su progresiva “institucionalización” los caracteres fundamentales de la evolución democrática. De hecho, esta evolución parece constituir, por lo contrario, el factor principal del crecimiento y de la personalización de la autoridad: ya que éstos corresponden al advenimiento de las masas, es decir, a la aplicación de los principios democráticos (1996: 198).*

En forma conjunta con el crecimiento del poder en manos de pocos dirigentes, Duverger destaca una creciente personalización en las formas de autoridad, ambos procesos derivados de la democratización moderna. Según el autor, esta personalización del poder y la influencia de un pequeño número de dirigentes son derivaciones del prestigio obtenido por estos líderes en su función y en la capacidad de convertirse en líderes hacia el interior del partido.

En síntesis, tanto Ostrogorski como Michels y Duverger reconocen que, a pesar de que la organización a gran escala era el elemento fundamental de los partidos políticos en las democracias de masas, líderes y candidatos casi siempre han sido elegidos (y luego votados) en parte gracias a sus aptitudes personales. A pesar de que estos autores han resaltado el carácter masivo, oligárquico, distante e impersonal de la representación política en la etapa de la “democracia de partidos”, también reconocieron que las cualidades y características personales de los candidatos han tenido una importancia decisiva para el proceso democrático en su conjunto.

En los primeros años de la segunda mitad del siglo, el estudio del liderazgo en los partidos políticos realizó importantes aportes del otro lado del Atlántico. En Estados Unidos, la revolución conductista ligaba la naciente ciencia política con la sociología y la economía. Desde los límites con la sociología, los estudios sobre la determinación del voto estadounidense también reconocieron en más de una ocasión que en las percepciones de los votantes hay algunos ele-

mentos, incluso provenientes de ámbitos no específicamente políticos (como los atributos personales de los candidatos), que muchas veces se convierten en cruciales para el proceso político.<sup>9</sup> Desde los límites con la economía, también se prestó atención a la personalidad de los candidatos. Para el economista Anthony Downs, todos los votantes son racionales, ya que basan sus decisiones en la utilidad que las acciones de un partido u otro podrían reportarles desde el gobierno; pero Downs también contempla en su modelo anomalías en la racionalidad: cuando los individuos no encuentran diferencias entre los partidos a partir de sus políticas o propuestas, pueden recurrir a mecanismos políticamente irracionales para decidir cómo votar, como por ejemplo elegir el partido con líderes de mayor atractivo personal (Downs, 1973: 297).<sup>10</sup>

De la conjunción de estos dos grandes grupos de contribuciones sobre los partidos políticos nacerá un *corpus* teórico que incorpore elementos tanto de uno como de otro. En pocas palabras, se fusionarán elementos de la teoría organizativa (típicamente europea) con elementos propios de la teoría sobre las percepciones de los votantes (típicamente estadounidense). A pesar de que la importancia de las características personales de los candidatos a cargos representativos ya estaba presente en los orígenes mismos de las teorías de la representación y de los partidos políticos, las transformaciones que se dieron a partir de los años sesenta hicieron que el papel de los candidatos ocupara un lugar mucho más importante en la dinámica partidaria, y por lo tanto, en el interés de la teoría. Así, Otto Kirchheimer (1905-1965) elaboró su concepto de “partido atrapado” o *catch-all party* en 1965, y dos décadas después, Angelo Panebianco el de “partido profesional-electoral”.

En los años sesenta, con partidos y sistemas de partidos estables en Europa, se abrían nuevos enfoques que ya no giraban exclusivamente alrededor de las características organizativas o integracionistas de los partidos. Kirchheimer (1980) argumentó que el cambio que implica para un partido convertirse en “atrapado” significa: posponer de modo radical los componentes ideológicos del partido, un mayor fortalecimiento de los políticos situados en la cumbre organizacional, la desvalorización del papel del miembro individual, el rechazo de la *classe gardée* —un electorado cautivo de base confesional o clasista, que se sustituye por una propaganda electoral dirigida a toda la población—, y el esfuerzo por establecer lazos con diferentes grupos de interés. En este nuevo escenario, “... *el estilo y la apariencia del dirigente del partido, la influencia de un acontecimiento que no guarda ninguna conexión con la política del país, el calendario de días festivos, la influencia del tiempo sobre la cosecha, tales fenómenos y otros similares son determinantes para el resultado electoral*” (Kirchheimer, 1980: 339).

Por su parte, para comprender los cambios en los partidos políticos, Panebianco (1993 [1982]) identifica dos cambios en el “entorno” de los partidos occidentales que afectan su estructura organizativa. El primero afecta los sistemas de estratificación social y tiene que ver con las modificaciones que se han producido, no sólo en la proporción entre los distintos grupos ocupacionales (descenso de la fuerza de trabajo empleada en la industria, inflación del sector terciario, etc.) sino también en las características y actitudes culturales de cada grupo (Panebianco, 1993: 494). Se trata, en suma, de lo que la teoría sociológica ha llamado “la sociedad postindustrial”, que modifica el contenido de las demandas políticas, y por lo tanto, al electorado de los diferentes partidos. El segundo cambio ambiental es la reestructuración del campo de la comunicación política bajo el impacto de los medios masivos, en particular de la televisión. Con él, los viejos roles burocráticos del partido pierden terreno como instrumento de organización del consenso, y nuevas figuras profesionales adquieren un peso creciente: por un lado, los técnicos de la comunicación en sentido estricto, y por otro, los especialistas en los distintos sectores a los que se extiende la intervención de los partidos —economistas, urbanistas, etc.—, dado que la concentración de las campañas en *issues* o temas puntuales de alto contenido técnico supone una tecnificación creciente del contenido de los mensajes políticos. Al modificarse de esta manera la comunicación, ahora dirigida hacia un público más heterogéneo y en general más instruido, los *mass media* empujan a los partidos a desarrollar campañas “personalizadas”, centradas en los candidatos y orientadas hacia *issues*, y que deben entonces ser confeccionadas por los expertos en los distintos campos.

Estos cambios han llevado incluso a que muchos candidatos llegaran al poder sin una estructura partidaria sólida, basados en su personalidad “mediática” y fuertes recursos económicos y de marketing político. Por ejemplo, para las elecciones de 1989, el brasileño Fernando Collor de Mello creó el Partido de Reconstrucción Nacional —antes había incursionado en partidos conocidos— que lo llevó a la presidencia entre 1990 y 1992. En Perú, Alberto Fujimori fundó en 1990 su propio partido, Cambio 90, que le permitió ganar la presidencia de su país, que conservó hasta 2000. En Italia, el empresario Silvio Berlusconi creó en 1994 su propio movimiento político, Forza Italia, que en alianza con otras fuerzas lo llevó a ser primer ministro por menos de un año, y luego nuevamente en 2001 hasta 2006.

En este nuevo escenario, el estilo y la apariencia de los líderes y las personalidades políticas, así como la comunicación de la política competitiva, acrecentaron su importancia tanto en la práctica como en la teoría.

### **8.1. El liderazgo y la personalización de la política**

Los cambios mencionados en el apartado anterior han llevado a muchos autores de la ciencia política a utilizar el concepto de “crisis” o incluso de “metamorfosis” de la representación política, teniendo en cuenta, por un lado, la nueva modalidad de los partidos de relacionarse con la población, y de otro, el sentimiento de desafección de la ciudadanía respecto de la política y la nueva modalidad de relación e identificación con los líderes políticos y partidarios.

El tema del liderazgo tuvo una especial atención en América Latina durante los años noventa por la transformación estructural que sufrieron en el modelo estatal-nacional de ordenamiento social y en los pilares de la representación política, que debilitó enormemente la capacidad que tenían los partidos políticos de articular y agregar demandas sociales y/o formular proyectos y alternativas políticas (Bosoer y Leiras, 1999). En esa línea, Marcos Novaro ha relacionado la crisis de la representación política, la personalización de la política y los liderazgos, y ha argumentado a favor de nuevas formas políticas para las mediaciones tradicionales. Las mediaciones entre la sociedad y la política, dice, ya no se basan en los partidos políticos sino en un vínculo directo de los representantes con los electores, no atado a las restricciones que imponían las reglas de las instituciones partidarias o parlamentarias. Así, sostiene, surgió un “nuevo modelo de representación”, en el que el representante ya no agrega ni expresa intereses, sino que toma decisiones (Novaro, 1995: 150). Según esta línea de interpretación de la representación política, que se remonta teóricamente a Thomas Hobbes, Edmund Burke (1729-1797) y Carl Schmitt, las sociedades contemporáneas no tienen identidades firmes y fijas, sino transitorias y dependientes de la “escenificación” política, lo que llevaría a vínculos de representación más “personalizados” que institucionalizados. Bajo un modelo de comunicación política que construye imágenes dirigidas a un público heterogéneo, esas figuras representativas o “líderes carismáticos” se autopresentan ante la sociedad, dan unidad política al cuerpo social y proveen mecanismos eficaces de decisión colectiva (Novaro, 1995).

Según esta visión, estos nuevos líderes latinoamericanos de los años noventa expresan el rechazo a las formas políticas tradicionales y no a la política en general, recomponen identidades políticas preexistentes (Novaro, 1994: 154), “despartidizan” la gestión pública, pero reponiendo “una temática de lo público, una noción de ‘bien común’, y valores como la autoridad, la eficacia, la transparencia y la publicidad de los actos de gobierno” (Novaro, 1994: 156). El nuevo estilo de “representación personalizada” tendría entonces como rasgos:

1. el alto grado de ejecutividad y decisionismo;
2. el recurso a identificaciones personalizadas y de contacto directo que contribuyen a otorgarle un viso de transparencia a las relaciones entre gobernantes y gobernados, que ya no se refieren a intereses particulares sino a un valor trascendente (el bien común) que es encarnado por esas figuras;

3. el mayor dinamismo y la apertura en los recambios dirigenciales;
4. la instrumentación de programas políticos de largo plazo y valores ideológicos más definidos en lugar de los viejos conflictos centrados exclusivamente en la distribución de los recursos públicos;
5. la racionalización administrativa del Estado en lugar de la vieja distribución de cargos en función de acuerdos políticos y redes clientelares;
6. un clientelismo centralizado que desarticula la agregación de demandas;
7. la cooptación de grupos económicamente poderosos;
8. una mayor relevancia de una representación en términos de ciudadanía en lugar de una corporativa;
9. el aumento de la importancia de la opinión pública frente a las viejas expresiones de voluntades e intereses agregados, y
10. el incremento del papel de los medios de comunicación en la constitución de demandas e identidades.

En resumen, con este “nuevo sistema de representación” habría un incremento de la capacidad de gestión y estabilidad política de los gobiernos encabezados por nuevos líderes (Novaro, 1994: 161), y un debilitamiento y fragmentación de los partidos tradicionales allí donde no surgen nuevos líderes.

Para esta visión, los nuevos líderes son necesarios para la supervivencia de la política desde el momento en que se basa teóricamente en la idea de la representación política como construcción de un terreno donde se compone una voluntad común y una autoridad legítima como mediación entre la pluralidad social y la unidad del Estado. El liderazgo personal, esencia verdadera de las instituciones políticas, no surge entonces de una identificación subjetiva con un líder, sino de la propia relación representativa. La personalización sería entonces la imposición de las decisiones personales, no reglamentadas, concentradas en un líder, en una sola persona. Así, según este razonamiento, la “estetización” de la política por obra del predominio de la imagen y del espectáculo no equivale a su vaciamiento de sentido. Se reconoce que las imágenes políticas circulan hoy a gran velocidad, que opacan la palabra como objeto de convencimiento, y que tienen cierta responsabilidad en la crisis de las identidades representativas, pero se sostiene también que esas imágenes no son vacías, sino que conllevan un contenido ético que no es nuevo ni despolitiza a las sociedades.

En este capítulo, en cambio, se interpreta que el proceso de personalización no es tan convincente respecto de sus virtudes representativas y democráticas. Las imágenes —incluso las de los líderes— no se corresponden tan claramente con evocaciones de ideales trascendentales en la esfera pública, sino que en gran medida apelan a una visibilidad del ámbito de la vida privada que desvía fuertemente la discusión o la reflexión específicamente política. En palabras de Peter Radunski (1995: 493):

*cuando la personalización desplaza el debate público, los roles y las máscaras de los candidatos ocupan el lugar de los objetivos y los programas, el resultado no es un triunfo de la comunicación política profesional sino, en el mejor de los casos, un efecto de entretenimiento superficial para el público, que no contribuye a politizar ni a movilizar la decisión electoral.*

Si esto es así, los nuevos liderazgos personalizados no sólo contribuirían pobremente a una politización de la sociedad, sino que coadyuvarían a una mayor atomización de la sociedad: este tipo de acción política favorece tan desmesuradamente al poder ejecutivo y a su capacidad “delegativa” (O’Donnell, 1997) para tomar decisiones, que relega a los ciudadanos al lugar de espectadores que no deben intervenir en el proceso político (D’Alessandro, 2004).

Por otro lado, estos nuevos liderazgos hacen un uso tan intensivo de los medios masivos de comunicación que minimiza algunos de los elementos básicos de la representación política mis-

ma: la argumentación y la deliberación. En el caso de la televisión, se favorece una política basada en la alienación (Saldich, 1979: 45), ya que si bien los “espectadores” pueden ver y conocer a candidatos y funcionarios, lo hacen de una manera unidireccional y pasiva. Es más, para Mangone y Warley (1994: 51), la hipercodificación estilística y discursiva típica de la televisión, que presenta de manera maniquea los conflictos y las alternativas, impide la deliberación política, imponiendo la lógica del mercado antes que la de la democracia.

Queda todavía pendiente la cuestión acerca de si los nuevos liderazgos son nocivos o no para la democracia. Desde un punto de vista, no sólo recomponen identidades sino que también renuevan elementos saludables para la democracia como la transparencia, la eficacia, los recambios dirigenciales, o la racionalidad administrativa. Sin embargo, ello no necesariamente ocurre en cualquier circunstancia. Como se ha dicho aquí, para la ciencia política el liderazgo no es una cualidad de la naturaleza personal del líder en sí, sino una relación, una actividad respecto de otros —que puede crear unidad a partir de determinadas divisiones políticas o sociales, por cierto— en un determinado contexto (Fabbrini, 1999: 11). Pero si la naturaleza de la actividad depende en gran parte de variables contextuales, la capacidad de dirección que se transformaba en un primer contexto en un liderazgo plagado de virtudes democráticas, en otro puede mutar hacia otra cosa, o mejor dicho, hacia otro tipo de liderazgo. En otras palabras, no se cree aquí que sea perjudicial para la democracia que los ejecutivos tengan guías claros y explícitos, pero en situaciones de baja institucionalización democrática y legal, como las de América Latina, quizá no sea venturoso ser demasiado optimista. La idea del liderazgo como algo descendente es de origen medieval, cuando una persona “superior” representaba (por sus insignias, hábitos y retórica) un tipo de poder supuestamente superior (Habermas, 2004: 47). Quizás algo de esa noción sobreviva en los liderazgos modernos (y tradicionales a la vez) de América Latina, pero son rasgos que no alcanzan a explicar del todo el fenómeno en cuestión, porque en nuestros días el liderazgo reúne un poder que se considera “público”, y por lo tanto, perteneciente al conjunto de la sociedad.

La personalización de la política, entonces, lleva al socavamiento de instancias de participación política no electorales, especialmente aquellas instancias de participación que se dan a través de los partidos políticos, en la medida en que, favorecedora del voto retrospectivo (véase Manin, 1998: 219 y ss.), la personalización inclina a los votantes a aprobar o desaprobar gestiones de gobierno como un todo, en lugar de incentivar el logro de determinados objetivos o resultados políticos con contenidos específicos. A pesar de que, como señalara Bernard Manin, el elemento personal es inherente a la democracia representativa, y de que a veces las causas se encarnan en determinadas personalidades (otorgando así incluso útiles claves de comprensión de la vida política), la personalización de la política produce consecuencias seriamente negativas para una democracia. Se cree, junto a Hart (1996: 59-60) y Lozano Rendón (2004: 104) que la política personalizada tiene efectos negativos en tanto reduce la comprensión de la política a intrigas entre personajes, y el conocimiento general del proceso político a una especie de juego que legitima la ignorancia de los asuntos complejos. Mejor aún, como sostiene Gingras (1998: 34):

*el hecho de poner el acento en los individuos, cuando se dan explicaciones sobre el estado y la vida parlamentaria y partidaria, implica el riesgo de que la política aparezca como una mera lucha entre personalidades públicas. Limitar de ese modo el marco explicativo de los acontecimientos provoca una descontextualización de los problemas, un ocultamiento de los fenómenos estructurales y las cuestiones en juego, un olvido histórico, una negación de las relaciones de poder que existen en la sociedad y, por último, la desaparición de las tendencias sociológicas. Se desdeñan pues los “datos abstractos y también los enfrentamientos entre grupos de interés, entre fuerzas sociales, en provecho de la presentación de competencias entre hombres, entre equipos, entre personalidades” [...] La personalización favorece la adopción de una concepción egocéntrica de los problemas sociales en detrimento de una concepción social y además suscita apatía (Bennet, 1988, pág. 23): si la acción individual de los hombres y mujeres de la política basta para solucionar los problemas actuales, ¿por*

*qué razón los simples ciudadanos y ciudadanas deberían lanzarse a la acción comunitaria o a la militancia social? [...] La personalización corresponde a cierto idealismo cultural: a la idea de que las personas manejan su propio destino, de que los acontecimientos no son más que el resultado de la buena voluntad de los individuos.*

## 9. Desafíos actuales

Los líderes políticos modernos enfrentan mayores desafíos que sus predecesores. En primer lugar, las sociedades modernas quizás han devenido tan complejas por efecto de la globalización; los líderes encuentran muy difícil que las cosas se realicen, por lo tanto están condenados a defraudar y no cumplir con las expectativas depositadas en ellos. Además, las sociedades están tornándose tan diversas y fragmentadas que los líderes políticos encuentran cada vez más difícil construir un atractivo político basado en una cultura común y en una serie de valores compartidos. En tercer lugar, las viejas certezas ideológicas están siendo derribadas, lo que hace más difícil construir discursos que tengan una amplia aceptación. Finalmente, parece haberse abierto una brecha cultural entre el mundo político y el no político. Los estilos de vida, sensibilidades e incluso lenguajes de los líderes políticos son ajenos a los intereses de los ciudadanos, y como consecuencia de ello, lejos de ser considerados como proveedores de inspiración y articuladores de deseos populares e inspiraciones, los líderes modernos tienden a ser vistos como preocupados sólo por sus propios intereses y asuntos (Heywood, 2002).

Históricamente, y hasta nuestros días, el liderazgo ha acarreado virtudes y peligros: por un lado, moviliza e inspira a las personas que de otro modo estarían inertes y sin dirección, promueve la unidad y anima a los miembros de un grupo a orientarse en una misma dirección, fortaleciendo las organizaciones al establecer una jerarquía de responsabilidades y roles; por el otro, concentra el poder, pudiendo conducir a la corrupción y a la tiranía —de aquí deriva la demanda constitucional de que el liderazgo sea controlado—, engendra servidumbre y diferenciación, desanimando así a que la gente sea responsable por sus propias vidas, y restringiendo el debate y la discusión dado su énfasis en que las ideas fluyen desde arriba hacia abajo y no al revés (Heywood, 2002: 348). Éste es un dilema que aún sigue en discusión. En los actuales regímenes democráticos, puede que continúe habiendo una necesidad de líderes, pero se han creado fuertes límites para que los líderes políticos sean responsables ante sus seguidores —y del conjunto de los ciudadanos— mediante el establecimiento de mecanismos institucionales a través de los cuales éstos puedan ser removidos. La misma aparición de los gobiernos constitucionales, que suponen un poder impersonal basado en reglas formales, ha conferido al liderazgo político un fuerte carácter burocrático al asegurar que el poder reside más en una agencia gubernamental, es decir, en un cargo, que en la persona del funcionario que lo ocupa. Será tarea del futuro dilucidar si los liderazgos podrán conservar el gran logro de seguir siendo democráticos.

## Notas

- <sup>1</sup> “¿Cuál es el mejor régimen y cuál el mejor tipo de vida para la mayoría de las ciudades y para la mayoría de los hombres si, respecto a virtud, no reúnen la superior a la normal, ni, a educación, la que precisa una naturaleza y unos medios afortunados y ni, a sistema de gobierno, el que se ajuste al ideal, sino un modo de vida que está al alcance de casi todos y un sistema de gobierno con el que pueden contar casi todas las ciudades?” (Aristóteles, *Política*: 1295 a).
- <sup>2</sup> Adviértase que la palabra “democracia”, y su propia práctica en las *polis* griegas distaba mucho del significado y de la práctica política que lleva la democracia en el presente (véase capítulo 4).
- <sup>3</sup> Algo interesante, y que tendrá repercusiones tardías en no pocos casos de liderazgo político, es que para Tomás, el líder puede gobernar de manera incorrecta, convirtiéndose un rey en un tira-

- no despótico, y si esto ocurre la comunidad tiene el absoluto derecho de rebelarse contra dicho tirano y derrocarlo.
- 4 Para el surgimiento, las características y las implicancias del enfoque conductista en la ciencia política, véase Pinto (2003).
  - 5 Un tipo ideal puro es una descripción simplificada de la realidad, pero que en función de los elementos que de ella resalta, cobra una alta utilidad descriptiva y conceptual. No describe la realidad tal cual es (esa empresa es sencillamente imposible: de hecho el propio lenguaje y el significado de las palabras mismas ya suponen una abstracción reduccionista del mundo), sino que, como una caricatura, hace comprender los rasgos característicos de un proceso histórico, una institución, o como en este caso, formas de dominación. Véase Weber (1973: 79 y 1996a: 17). Para repasar en detalle la tipología: Weber, 1996a: 706-716 y 1996b: 85-92.
  - 6 El concepto de libido hace referencia a los lazos sentimentales o “de amor” que se establecen de una persona a otra, hacia objetos concretos o hacia ideas abstractas.
  - 7 En Argentina, por ejemplo, las elecciones de marzo de 1973 llevaron a Héctor Cámpora (1909-1980) a la presidencia de la Nación, pero era sabido que su candidatura había sido designada por el líder del movimiento peronista, Juan Perón (1895-1974), que gozaba de la mayoría del apoyo popular, pero a quien el gobierno *de facto* de entonces impedía competir electoralmente.
  - 8 Sobre el tema del liderazgo y los partidos políticos, véase también el capítulo 6.
  - 9 Por ejemplo, “*aunque un candidato probablemente vaya a ser visto, parcialmente, en términos de su conexión con el partido y con temas de política pública y grupos de interés, también será evaluado en términos de sus atributos personales. En las elecciones presidenciales de los años cincuenta, la mayor parte de las referencias a los candidatos tenía que ver con sus historias personales, su experiencia, sus habilidades y sus características personales*” (Campbell, Converse, Miller y Stokes, 1960: 54).
  - 10 En el esquema downsiano, ésa es la manera mediante la cual los indiferentes influyen en el resultado electoral, porque los partidos planearán acciones y declaraciones para influir sobre estos mecanismos no racionales en lugar de formular políticas ajustadas a las preferencias políticas de los ciudadanos.

## Bibliografía

- Adorno, Theodor W.; Frenkel-Brunswic, Else; Levinson, Daniel; Sanford, Nevitt (1965), *La personalidad autoritaria*, Buenos Aires: Proyección. [*The Authoritarian Personality*, 1950.]
- Aristóteles (1997), *La política*, Madrid: Alianza. [*Politikà*, 330-323 a.C. aprox.]
- Barber, James David (1985), *The Presidential Character: Predicting Performance in the White House*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Bennis, Warren y Nanus, Burt (1985), *Leaders. The Strategies for Taking Charge*, Nueva York: Harper and Row.
- Blondel, Jean (1987), *Political Leadership. Towards a General Analysis*, Londres: Sage.
- (1991), “Liderazgo”, en Bogdanor, Vernon (ed.), *Enciclopedia de las instituciones políticas*, Madrid: Alianza. [*The Blackwell Encyclopedia of Political Institutions*, 1987.]
- Bobbio, Norberto (1993), “¿Gobierno de los hombres o gobierno de las leyes?”, en Bobbio, Norberto, *El futuro de la democracia*, Buenos Aires: FCE. [*Il futuro della democrazia*, 1984.]
- Boeri, Marcelo y Tursi, Antonio (1992), *Teorías y proyectos políticos. De Grecia al Medioevo*, Buenos Aires: Fundación Universidad a Distancia “Hernandarias”.
- Bosoer, Fabián y Leiras, Santiago (1999), “Posguerra fría, ‘neodecisionismo’ y nueva fase del capitalismo: el alegato del Príncipe-gobernante en el escenario global de los ’90”, en Borón, Atilio; Gambina, Julio y Minsburg, Naúm (comps.), *Tiempos violentos. Neoliberalismo, globalización y desigualdad en América Latina*, Buenos Aires: Eudeba-Clacso.

- Burns, James MacGregor (1978), *Leadership*, Nueva York: Harper and Row.
- Calvez, Jean-Yves (1969), *Introducción a la vida política*, Barcelona: Estela. [*Introduction a la vie politique*, 1969.]
- Campbell, Angus; Converse, Philip; Miller, Warren y Stokes, Donald (1960), *The American Voter*, Nueva York: John Wiley & Sons.
- Cardoso, Fernando H. y Faletto, Enzo (1993), *Dependencia y desarrollo en América Latina*, México D.F.: Siglo XXI. [Edición original de 1969.]
- D'Alessandro, Martín (2004), "¿Qué es la personalización de la política? Algunos hallazgos en los medios gráficos, 1983-1995", *Revista Argentina de Ciencia Política*, n° 7-8, Buenos Aires: Eudeba, septiembre.
- De Luca, Miguel (1998), "Los ejecutivos", en Orlandi, Hipólito (comp.), *Las instituciones políticas de gobierno*, vol. 1, Buenos Aires: Eudeba.
- Downs, Anthony (1973), *Teoría económica de la democracia*, Madrid: Aguilar. [*An Economic Theory of Democracy*, 1957.]
- (1992), "Teoría económica de la acción política en una democracia", en AA.VV., *Diez textos básicos de ciencia política*, Barcelona: Ariel.
- Duverger, Maurice (1996), *Los partidos políticos*, México D.F.: FCE. [*Les partis politiques*, 1951.]
- Elgie, Robert (1995), *Political Leadership in Liberal Democracies*, Hampshire: Macmillan.
- Fabbrini, Sergio (1999), *Il Principe democratico. La leadership nelle democrazie contemporanee*, Roma: Laterza.
- Friedrich, Carl (1963), *Man and his Government. An Empirical Theory of Politics*, Nueva York: McGraw-Hill.
- Freud, Sigmund (2001), *Psicología de las masas y análisis del Yo*, Buenos Aires: Amorrortu. [*Massenpsychologie und Ich-Analyse*, 1921.]
- García Ruiz, Pablo (1993), *Poder y sociedad: la sociología política en Talcott Parsons*, Barañáin-Pamplona: EUNSA.
- Gardner, John (1993), *On Leadership*, Nueva York: Macmillan.
- Gebennini, Dinora (2004), "Líder/liderazgo", en Di Tella, Torcuato et al. (supervisores), *Diccionario de ciencias sociales y políticas*, Buenos Aires: Ariel.
- Germani, Gino (1962), "Política y sociedad en una época de transición", *Sociología de la modernización*, Buenos Aires: Paidós.
- Gibb, Cecil (1976), "Liderazgo: aspectos psicológicos", en Sills, David, L. (dir.), *Enciclopedia internacional de las ciencias sociales*, Madrid: Aguilar. [*International Encyclopedia of the Social Sciences*, 1968.]
- Giddens, Anthony (1990), "El estructuralismo, el post-estructuralismo y la producción de la cultura", en Giddens, Anthony y Turner, Jonathan, *La teoría social hoy*, Madrid: Alianza. [*Social Theory Today*, 1987.]
- Gingras, Anne-Marie (1998), "El impacto de las comunicaciones en las prácticas políticas", en Gauthier, Gilles; Gosselin, André y Mouchon, Jean (comps.), *Comunicación y política*, Barcelona: Gedisa. [*Communication et politique*, 1995.]
- Greenstein, Fred I. (1970), "Personality and Politics: Problems of Evidence, Inference, and Conceptualization", en Kessel, John H.; Cole, George F. y Seddig, Robert G., *Micropolitics. Individual and Group Level Concepts*, Nueva York: Holt, Rinehart and Winston.
- (1972), *Personality and Politics: Problems of Evidence, Inference, and Conceptualization*, Chicago: Markham Publishing Company.
- Habermas, Jürgen (2004), *Historia y crítica de la opinión pública. La transformación estructural de la vida pública*, Barcelona: Gustavo Gili. [*Strukturwandel der Öffentlichkeit. Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft*, 1962.]
- Hart, Roderick (1996), "Easy Citizenship: Television's Curious Legacy", *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 546, Filadelfia: Sage Publications, julio.
- Heller, Herman (1990), *Teoría del Estado*, Buenos Aires: FCE (*Staatslehre*, 1934).
- Hermann, Margaret (1986), "Ingredients of Leadership", en Hermann, Margaret (ed.), *Political Psychology*, San Francisco: Jossey-Bass.

- Heywood, Andrew (2002), *Politics*, Londres: Macmillan.
- Hobbes, Thomas (1998), *Leviatán o la materia, forma y poder de una república eclesiástica y civil*, México D.F.: FCE. [*Leviathan or the Matter, Forme and Power of a Commonwealth Ecclesiasticall and Civil*, 1651.]
- Ionescu, Ghita (1991), *Leadership in an Interdependent World*, Essex: Longman.
- Kirchheimer, Otto (1980), "El camino hacia el partido de todo el mundo", en Lenk, Kurt y Neumann, Franz (eds.), *Teoría y sociología críticas de los partidos políticos*, Barcelona: Anagrama. [*"Der Wandel des Westeuropäischen Parteiensystems"*, 1965.]
- Laclau, Ernesto (2005), *La razón populista*, Buenos Aires: FCE.
- Lasswell, Harold D. (1963), *Psicopatología y política*, Buenos Aires: Paidós. [*Psychopathology and Politics*, 1930.]
- Levi, Lucio (1997), "Legitimidad", en Bobbio, Norberto; Matteucci, Nicola y Pasquino, Gianfranco (dirs.), *Diccionario de política*, México D.F.: Siglo XXI. [*Dizionario di politica*, 1976.]
- Linz, Juan J. (1964), "An Authoritarian Regime: The Case of Spain", en Allardt, Erik e Littunen, Yrjö (eds.), *Cleavages, Ideologies and Party Systems*, Helsinki: Westermark Society.
- Locke, John (2000), *Segundo tratado sobre el gobierno civil. Un ensayo acerca del verdadero origen, alcance y fin del gobierno civil*, Madrid: Alianza. [*The Second Treatise of Civil Government, an Essay Concerning the True Original, Extent and End of Civil Government*, 1690.]
- Lozano Rendón, José Carlos (2004), "Espectacularización de la información en noticieros televisivos de Canadá, Estados Unidos y México", *Diálogo Político*, año XXI, n° 1, Buenos Aires: Konrad Adenauer Stiftung, marzo.
- MacIver, Robert M. y Page, Charles H. (1969), *Sociología*, Madrid: Tecnos. [*Society: An Introductory Analysis*, 1949.]
- Mackinnon, María Moira y Petrone, Mario Alberto (1998), "Los complejos de la Cenicienta", en Mackinnon, María Moira y Petrone, Mario Alberto (comps.), *Populismo y neopopulismo en América Latina. El problema de la Cenicienta*, Buenos Aires: Eudeba.
- Madison, James; Hamilton, Alexander y Jay, John (2000), *El Federalista*, México D.F.: FCE. [*The Federalist. A Commentary on the Constitution of the United States*, 1788.]
- Mangone, Carlos y Warley, Jorge (1994), "El discurso político", en Mangone, Carlos y Warley, Jorge (eds.), *El discurso político. Del foro a la televisión*, Buenos Aires: Biblos.
- Manin, Bernard (1998), *Los principios del gobierno representativo*, Madrid: Alianza. [*Principes du gouvernement représentatif*, 1995.]
- Maquiavelo, Nicolás (1996), *Discursos sobre la primera década de Tito Livio*, Madrid: Alianza. [*Discorsi sopra la prima deca di Tito Livio*, 1531.]
- (1997), *El príncipe*, Barcelona: Altaya. [*Il Principe*, 1513.]
- Menis, Paula (1998), "Liderazgo y cambio. Evolución de la teoría y estudio de un caso real", Tesis de Licenciatura, Universidad de San Andrés.
- Merriam, Charles (1970), "A Plea for the Study of Political Leadership", en Kessel, John H.; Cole, George F. y Seddig, Robert G., *Micropolitics. Individual and Group Level Concepts*, Nueva York: Holt, Rinehart and Winston.
- Michels, Robert (1979), *Los partidos políticos*, Buenos Aires: Amorrortu. [*Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie. Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenleben*, 1911.]
- Miethke, Jürgen (1993), *Las ideas políticas de la Edad Media*, Buenos Aires: Biblos. [*"Politische Theorien im Mittelalter"*, 1991.]
- Montesquieu (1996), *Del espíritu de las leyes*, Barcelona: Altaya. [*De l'esprit des lois*, 1748.]
- Morlino, Leonardo (2004), "Las alternativas no democráticas", *POSTData*, n° 10, Buenos Aires, diciembre.
- Moscovici, Serge (1993), *La era de las multitudes: un tratado histórico de psicología de las masas*, Buenos Aires: FCE. [*L'âge des foules: un traité historique de psychologie des masses*, 1981.]
- Neustadt, Richard E. (1993), *El poder presidencial y los presidentes modernos. Políticas de lideraz-*

- go de Roosevelt a Reagan, Buenos Aires: GEL. [*Presidential Power and the Modern Presidents*, 1990.]
- Novaro, Marcos (1994), *Pilotos de tormentas. Crisis de representación y personalización de la política en Argentina (1989-1993)*, Buenos Aires: Letra Buena.
- (1995), “El debate contemporáneo sobre la representación política”, *Desarrollo Económico*, vol. 35, n° 137, Buenos Aires, abril-junio.
- (2000), *Representación y liderazgo en las democracias contemporáneas*, Rosario: Homo Sapiens.
- (2001), “Representación y mandato presidencial”, trabajo presentado en la conferencia “Representación y política democrática en América Latina”, Universidad de San Andrés, 7 y 8 de junio.
- O’Donnell, Guillermo (1997), “¿Democracia delegativa?”, en O’Donnell, Guillermo, *Contrapuntes. Ensayos escogidos sobre autoritarismo y democratización*, Buenos Aires: Paidós.
- Ostrogorski, Mosei (1964), *Democracy and the Organization of Political Parties*, Garden City: Anchor Books. [*La démocratie et les partis politiques*, 1902.]
- Oxford English Dictionary* (1989), www.oed.com.
- Panebianco, Angelo (1993), *Modelos de partido*, México D.F.: Alianza. [*Modelli di partito*, 1982.]
- Parsons, Talcott (1961), *Theories of Society*, Nueva York: The Free Press.
- (1966), *Estructura y procesos en las sociedades modernas*, Madrid: Instituto de Estudios Políticos. [*Structure and Process in Modern Societies*, 1960.]
- Petracca, Orazio (1997), “Liderazgo”, en Bobbio, Norberto; Matteucci, Nicola y Pasquino, Gianfranco (dirs.), *Diccionario de política*, México D.F.: Siglo XXI. [*Dizionario di politica*, 1976.]
- Pinto, Julio (2001), “El modelo pragmático de presidencialismo que distingue institucionalmente a los Estados Unidos”, en Pinto, Julio (comp.), *Argentina entre dos siglos. La política que viene*, Buenos Aires: Eudeba.
- (2003), “La ciencia política”, en Pinto, Julio (comp.), *Introducción a la ciencia política*, Buenos Aires: Eudeba.
- Platón (1998), *República*, Buenos Aires: Eudeba. [*Politeia*, 385-371 a.C.]
- Radunski, Peter (1995), “La campaña electoral como forma de comunicación política”, en Thesing, Josef y Hofmeister, Wilhelm, *Partidos políticos en la democracia*, Buenos Aires: Konrad Adenauer Stiftung-CIEDLA.
- Saldich, Anne Rawley (1979), *Electronic Democracy. Television’s Impact on the American Political Process*, Nueva York: Praeger Publishers.
- Schmitt, Carl (1994), *Legalidad y legitimidad*, Buenos Aires: Struhart y Cía. [*Legalität und Legitimität*, 1932.]
- (1996), *Sobre el parlamentarismo*, Madrid: Tecnos. [*Die geistesgeschichtliche Lage des heutigen Parlamentarismus*, 1923.]
- (1998a), *El concepto de lo político*, Madrid: Alianza. [*Der Begriff des Politischen*, 1932.]
- (1998b), *Teología política*, Buenos Aires: Struhart y Cía. [*Politische Theologie*, 1922.]
- Seligman, Lester G. (1970), “The Study of Political Leadership”, en Kessel, John H.; Cole, George F. y Seddig, Robert G., *Micropolitics. Individual and Group Level Concepts*, Nueva York: Holt, Rinehart and Winston.
- (1976), “Liderazgo: aspectos políticos”, en Sills, David L. (dir.) *Enciclopedia internacional de las ciencias sociales*, Madrid: Aguilar. [*International Encyclopedia of the Social Sciences*, 1968.]
- Skinner, Quentin (1991), *Maquiavelo*, Madrid: Alianza. [*Machiavelli*, 1981.]
- Tannenbaum, Arnold (1976), “Liderazgo: aspectos sociológicos”, en Sills, David L. (dir.), *Enciclopedia internacional de las ciencias sociales*, Madrid: Aguilar. [*International Encyclopedia of the Social Sciences*, 1968.]
- Tomás de Aquino (1997), *La monarquía*, Barcelona: Altaya. [*De regno*, 1265-1267.]
- Weber, Max (1973), *Ensayos sobre metodología sociológica*, Buenos Aires: Amorrortu.
- (1996a), *Economía y sociedad*, México D.F.: FCE. [*Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der Verstehenden Soziologie*, 1922.]
- (1996b), *El político y el científico*, Madrid: Alianza. [*Politik als beruf, Wissenschaft als beruf*, 1919.]

## Recursos en la red

### **Liderazgo político**

#### BIOGRAFÍAS DE LÍDERES POLÍTICOS-CIDOB

<http://www.cidob.org/bios/castellano/que-es/queesbios.htm>

Servicio web gratuito de la Fundación CIDOB, que ofrece biografías contextualizadas de dirigentes políticos de todo el mundo. El servicio se ha elaborado a partir de los siguientes criterios: cobertura universal; actualidad y cercanía histórica; objetividad y análisis de los datos, así como exhaustividad informativa.

#### RULERS

<http://www.rulers.org/>

Este sitio contiene listados de jefes de Estado y jefes de gobierno (y, en ciertos casos, de líderes que no ocupan estas posiciones formales) de todos los países y territorios del mundo desde, en muchos casos, alrededor del 1700. También incluye nóminas de líderes y gobernantes de las subdivisiones territoriales de varios países (por ejemplo, provincias, estados, departamentos), como también de jefes y miembros de una selección de organizaciones internacionales.

#### WORLDSTATESMEN

<http://www.worldstatesmen.org/>

*Worldstatesmen* es una enciclopedia sobre líderes, naciones, dependencias internacionales y organizaciones religiosas. Incluye mapas, cronología detallada, banderas, monumentos nacionales de todos los países para guiar la búsqueda.