

LIDERAZGO POLÍTICO Y GOBERNABILIDAD EN AMÉRICA LATINA: UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA Y METODOLÓGICA

José Manuel Rivas Otero*

Máster en Estudios Latinoamericanos

✉ jmanuelrivaso@gmail.com

Resumen

En situaciones de crisis de gobernabilidad en América Latina, el liderazgo presidencial ha tenido un papel importante a la hora de implementar reformas. El propósito de esta ponencia es diseñar una estrategia metodológica para abordar una investigación que busca comparar la gobernabilidad y el estilo de liderazgo de los presidentes/as de Argentina desde la transición a la democracia. Para ello, en primer lugar, se realiza una revisión teórica sobre el concepto de gobernabilidad y su vinculación con el liderazgo. En segundo lugar, se examina el contenido del proyecto de investigación y se realiza una aproximación teórica y metodológica sobre el fenómeno del liderazgo político. Finalmente se exponen las conclusiones, la propuesta metodológica y las perspectivas de futuro.

Palabras clave: liderazgo político, gobernabilidad, presidencia, marco teórico, metodología.

Abstract

In a crisis of governance in Latin America, presidential leadership has played an important role in implementing the reforms. The purpose of this paper is to design a methodological strategy to address a research that seeks to compare the governance and leadership style of the presidents in Argentina since the transition to democracy. To do so, first, it reviews the theoretical concept of governance and its relationship with leadership. Second, it examines the contents of the research project and makes a theoretical and methodological approach to the phenomenon of political leadership. Finally are presented conclusions, the methodology and future prospects.

Keywords: political leadership, governance, presidency, theoretical framework, methodology.

* Estudiante del segundo año del Máster en Estudios Latinoamericanos, Instituto de Iberoamérica, y estudiante del Doctorado en Procesos Políticos Contemporáneos, Área de Ciencia Política y de la Administración, Universidad de Salamanca. Licenciado en Ciencia Política y en Derecho por la Universidad de Granada.

1. Gobernabilidad, actores políticos y liderazgo en América Latina

En la década de los 80, la mayor parte de los países de América Latina iniciaron procesos de transición a la democracia tras el colapso de los regímenes autoritarios, en el marco de lo que Huntington denominó “la tercera ola de democratización” (Huntington 1994). En este punto, como apunta Torres-Rivas (1993: 93), “la literatura se desdobra en crisis de los autoritarismos y crisis de las transiciones”. Al estudiar estas últimas en América Latina, el autor considera que surge una “insostenible paradoja”: las oportunidades de apertura democrática tienen lugar en una época en la que el estado debe aplicar políticas económicas orientadas a la estabilidad y ajustes que afectan gravemente a la ciudadanía. En este escenario de contradicciones en la región “se plantea el tema de la gobernabilidad”. En América Latina, a diferencia de lo que ocurrió en Europa occidental con la crisis del Estado del Bienestar en los años 70, “el punto de partida no fue la democracia política (...) sino la ausencia, la herencia del desorden de las dictaduras militares”; además, mientras que en las democracias europeas el problema de la gobernabilidad se debía a un “exceso de demandas” por parte de la sociedad civil, en los países latinoamericanos se hacía necesario fortalecer la sociedad civil y la participación “como condición u oportunidad para la vida democrática” (Torres-Rivas 1993: 94-95).

Desde finales de los años 80, en América Latina, la mayoría de los gobiernos no finalizaron su mandato, “a partir del término anticipado del mandato del presidente Alfonsín en Argentina, la destitución de Carlos Andrés Pérez en Venezuela y de Collor de Mello en Brasil, la rebelión de Chiapas y el virtual exilio del ex-presidente Salinas de Gortari en México, el congelamiento de las instituciones políticas en Perú, la fuga del vicepresidente de Ecuador, la prolongada tensión e inestabilidad de Colombia, la pugna cívico-militar en Paraguay y el cambio de gobierno de República Dominicana” (Tomassini 2001: 4). Como dicen Navia y Walker (2006: 2), “si hace dos décadas la preocupación de los países de la región consistía en hacer posibles las transiciones a la democracia, dos décadas después el principal desafío consiste en alcanzar y asegurar la gobernabilidad democrática”.

¿Pero en qué consiste la gobernabilidad? La crisis energética del año 1973 trajo a la palestra de la ciencia política este concepto. Según Pasquino (1988), la crisis de gobernabilidad se percibió “como incapacidad de los gobernantes insertos en las ‘condiciones contradictorias de los sistemas capitalistas’ y, en segundo término, como consecuencia de las demandas excesivas de los ciudadanos (en Alcántara, 1994: 32). Para Alcántara (1994: 40), por gobernabilidad se entiende “la situación en que concurren un conjunto de condiciones favorables para la acción de gobierno que se sitúan en su entorno (...) o que son intrínsecas a éste”; por otra parte, la ingobernabilidad hace referencia “a una situación disfuncional que dificulta la actividad y la capacidad gubernamental”.

Habitualmente se confunden gobernabilidad con estabilidad. Sanders (1981) define a esta última como situación de normalidad frente a desviaciones en tres elementos del sistema político: gobierno, régimen y comunidad política, a los que añade elementos estructurales como “el papel de la coerción gubernamental, la desigualdad y la división por *clivajes*²” (en Alcántara 1994: 29-30). Sin embargo, como apunta Freidenberg (2008: 17) la gobernabilidad de un sistema político tiene dos elementos centrales, por un lado, la legitimidad, entendida como “la creencia de que estas instituciones son las mejores que el sistema puede tener (...) y en ese entorno el gobierno puede exigir obediencia a los ciudadanos”; y por otro lado, la eficacia, “que tiene que ver con la capacidad del gobierno para encontrar respuestas a las demandas de la sociedad”. Además, como afirma

² En cursiva en el original.

Garretón (1993), en América Latina no se habla de gobernabilidad sino de gobernabilidad democrática, lo cual implica:

“referirse a las características de este régimen específico: la definición de ciudadanía a través de la vigencia de los derechos humanos, del Estado de derecho, y las libertades públicas; la consagración institucional de los principios de soberanía popular, respeto de mayorías y minorías, alternancia en el poder y pluralismo; la libre elección de autoridades por los ciudadanos a través del mecanismo de sufragio universal; la organización libre de la representación social y política en asociaciones y partidos” (Garretón 1993: 148).

Sin embargo, Prats (2001: 449) considera que la gobernabilidad democrática no hace referencia “a los atributos de un régimen democrático” sino que se trata de una “estrategia de construcción de capacidades”, las cuales “dependen de la interrelación entre el sistema institucional existente, de las capacidades de los actores políticos y sociales presentes y de la cantidad y calidad del liderazgo transformacional disponible”.

¿Cómo se ha explicada la falta de gobernabilidad en las democracias de América Latina? Las primeras explicaciones de la crisis de gobernabilidad en América Latina atendieron a la naturaleza de las instituciones. Según Linz (1990), existen cuatro críticas al modelo presidencialista que explican los problemas de inestabilidad en la región: coexisten dos poderes legítimos, existen periodos fijos de mandato presidencial, hay un único ganador y se origina un singular estilo presidencial fruto de la doble condición de jefe de Estado y de Gobierno (en Mainwaring y Shugart 1993: 307-440). Para otros autores, como O’Donnell (1994: 7-8), las nuevas democracias latinoamericanas “no son democracias representativas y no parecen estar en camino de serlo”, sino que son “democracias delegativas”. Se inaugura así el enfoque político-institucional. Posteriormente, Mainwaring (1993) realiza una revisión crítica a Linz, y considera que la inestabilidad en la región no se explica exclusivamente por el sistema presidencialista, sino por su combinación con el multipartidismo. Según este autor existen tres factores que explican la difícil relación entre presidencialismo y multipartidismo con la democracia: “produce inmovilismo por los bloqueos entre el ejecutivo y el legislativo”, motiva la polarización y las coaliciones de partidos son poco estables debido a los poderes del ejecutivo (en Espinal 1995: 278). Tras éste, otros autores han vinculado la gobernabilidad con otros aspectos del diseño institucional: el sistema de partidos (Espinal 1995; Cansino 1995), el sistema electoral (Nolhen 2006), la descentralización política (Smulovitz y Clemente 2004) o la burocracia (Shoultze y Nohlen 2006 en Freidenberg 2008).

Sin embargo, además de la político-institucional, se pueden identificar otras dos explicaciones a la crisis de gobernabilidad en América Latina según los factores que inciden en ella: la estructural y la que tiene en cuenta a los grupos y actores políticos relevantes. El enfoque económico-estructural explica la ingobernabilidad poniendo énfasis en la crisis del modelo de Estado desarrollista impulsado por la CEPAL durante los años 50 y 60 (Thorp 2000). Hubo dos grandes corrientes críticas de este modelo, la teoría de la dependencia, elaborada por Cardoso y Faletto (1977); y el enfoque neoliberal, que sirvió de soporte ideológico a las reformas estructurales realizadas en América Latina a finales de los 80 y durante toda la década de los 90, en el marco del denominado Consenso de Washington (Smith 1997; Bresser 1998; Lechner 2001).

Un último enfoque que ha tratado de explicar la gobernabilidad es el de los actores políticos. Según Prats (2001: 450), en la actualidad “los actores son a la vez altamente autónomos e interdependientes, gobernar es cada vez menos producir bienes y servicios y cada vez más garantizar que los actores se comporte conforme a unas reglas de juego”. De este modo, autores como Metcalfe (1993) u Osborne y Gaebler (1992) “subrayan que los desafíos de la gobernabilidad actual consisten no tanto en procurar mejor gobierno cuanto en conseguir mejor *governance*” (en Prats 2001: 450). Otros autores, como Ducatzenzeiler y Oxhorn (1994: 42)

afirman que “los gobiernos posautoritarios han recurrido a los pactos sociales como método para compensar la fragilidad de las instituciones políticas tradicionales que intentaban asegurar la estabilidad económica y la gobernabilidad”, pero estos pactos no tuvieron el éxito que se esperaba ya que “fueron concebidos más como sustitutos de las instituciones que como complementos para reforzarlas”.

Además, la gobernabilidad también depende “de la calidad de los liderazgos”, a la que se considera como incluida en las capacidades del gobierno pero que, sin embargo, posee un “valor añadido tan considerable que merece destacarse aparte” (Prats 2001: 450). Desde la perspectiva de la gobernabilidad democrática, el liderazgo se refiere a funciones y procesos, no a personas. No obstante, “la historia particular de una sociedad acaba siendo moldeada por el número y la calidad de las personas que deciden ponerse al frente del proceso de cambio; este no se produce nunca por sí sólo”. El liderazgo requerido para el cambio institucional exige varios requisitos: visión, legitimidad, capacidad para tratar adecuadamente el conflicto y capacidad para actuar como catalizadores del proceso de aprendizaje y de adaptación social (Burns 1979; Prats 2001: 484-486). Con anterioridad, otros autores ya habían relacionado el liderazgo político con las crisis de gobernabilidad. Para Weber (1964), “el origen del liderazgo es una situación objetiva de crisis”. Según Willner (1984), “la clave no está sólo en la situación de crisis, sino en la angustia psíquica que esa crisis provoca en los seguidores y que es la que explica que éstos vean en el aspirante a líder y en su doctrina, la liberación a la que aspiran” (en Martínez y Morales 2006: 122). Zonis (1984) afirmaba que:

“los líderes son necesarios para sacar a la luz el descontento hacia cuestiones tangibles traducibles en exigencias que luego se van a plantear al sistema político; lo que hacen los líderes individuales dentro de la estructura política es, sencillamente, intentar movilizar ese descontento de tal forma que su potencial se transmite en apoyo hacia ellos en su lucha con los rivales políticos” (en Martínez y Morales 2006: 122).

El liderazgo político es relevante por tratarse de “un elemento que garantiza el éxito en el desempeño adecuado de la política, la gobernabilidad y la legitimidad del sistema y en la satisfacción de los conflictos y demandas de los ciudadanos” (Fernández de Mantilla 2007: 173). Un ejemplo de ello es el éxito de los procesos de transición a la democracia en los países del Cono Sur (Argentina Chile y Uruguay) que se debió, en parte, al estilo de liderazgo y la capacidad de gestión de los conflictos de los presidentes Alfonsín, Sanguinetti y Aylwin (Rehren 1992: 63). Para Blázquez (2002: 1-2), la existencia de un liderazgo político “innovador, transformador y dotado de legitimidad” en América Latina, así como su “interiorización dentro de la cultura política de cada uno de estos países, es un elemento no sólo necesario, sino indispensable para la consolidación de la gobernabilidad democrática en el continente”; según esta autora, el liderazgo “constituye el germen de una gobernabilidad democrática”. Carlos Matus (2006: 126), por su parte, dice “la gobernabilidad del sistema no es ajena a la capacidad de gobierno ni a la profundidad de los cambios que intenta el gobierno”. En esta región, “detrás de la baja capacidad de gobierno está la crisis del estilo de hacer política”: el ciudadano puede elegir a sus gobernantes pero no pueden evaluarlos ni participar en la gestión de gobierno. El liderazgo reproduce este estilo “y frena las posibilidades de elevar la capacidad de gobierno”. Sin embargo, los ciudadanos no se resignan ante la incapacidad del gobierno y buscan nuevos liderazgos personales, devaluando a los partidos políticos tradicionales (Matus 2006: 126-127). Como recuerda Sánchez Herrera (2004: 35), “las instituciones públicas de carácter presidencialista favorecen indudablemente el florecimiento de la relación de liderazgo, por la sencilla razón de que no son estructuras colegiadas”.

Asimismo, el fenómeno del liderazgo se configura “como máxima expresión de la personalización del poder en la política contemporánea” (Natera 2001: 17). El personalismo político en América Latina es un fenómeno ampliamente estudiado, que forman parte de la cultura política latinoamericana y se refleja en el diseño institucional de sus sistemas políticos presidencialistas. De hecho, en los momentos de crisis, política o institucional, generalmente se ha creído que en “el ejercicio del poder ejecutivo con facultades extraordinarias” y es cuando el caudillo viene a ocupar el espacio dejado por el vacío institucional (Pérez Guilhou 2005: 4). De este modo, el estudio del liderazgo político en esta región adquiere especial relevancia, ya que no existen estudios que traten, de manera integral, el liderazgo en América Latina sino que hasta ahora, este tema se ha tratado de forma tangencial en trabajos sobre otros fenómenos, también de gran relevancia teórica y empírica, como la personalización de la política, el caudillismo o el populismo.

El objetivo de este trabajo consiste en elaborar una estrategia metodológica para abordar un proyecto de investigación que busca comparar la gobernabilidad y el estilo de liderazgo de los presidentes/as de Argentina desde la transición a la democracia. Se trata de un estudio analítico-conceptual y metodológico. Una vez que se ha estudiado, desde el punto de vista teórico, la noción de gobernabilidad y su relación causal con el liderazgo, en las líneas siguientes se examina el contenido del proyecto de investigación y se realiza una revisión teórica y metodológica sobre el fenómeno del liderazgo político.

2. Hipótesis, variables y objetivos del proyecto de investigación

El proyecto para el cual se requiere la estrategia metodológica parte del enfoque de los actores políticos para el estudio de la gobernabilidad y trata de comprobar la validez de la siguiente hipótesis en Argentina: “el estilo de liderazgo influye en la gobernabilidad como un factor añadido al diseño institucional y a la estructura socio-económica”. Esta estrategia va a ser aplicada en una investigación sobre liderazgo y gobernabilidad en la democracia argentina, cuya pregunta será: ¿Cuál ha sido el papel que han desempeñado los presidentes/as argentinos en las sucesivas crisis y reformas que ha experimentado el país desde la transición a la democracia? El objetivo principal de dicha investigación será comparar la gobernabilidad democrática con el estilo de liderazgo político en cada mandato presidencial desde la transición a la democracia. Por tanto, la variable dependiente será la gobernabilidad democrática durante los mandatos presidenciales en Argentina desde 1983 a 2011 y la variable independiente, el estilo de liderazgo de cada uno de los presidentes/as en cada mandato.

Para medir dos conceptos tan complejos como la gobernabilidad y el liderazgo, este trabajo los operacionaliza, aproximándose a ellos desde un punto de vista teórico y metodológico, y a partir de ahí, diseñando una estrategia metodológica propia que responde a los siguientes objetivos específicos de la investigación: construir un indicador cuantitativo para medir la gobernabilidad democrática en cada mandato presidencial; construir una tipología-indicador con el mismo intervalo que el indicador anterior cuyos valores extremos representen dos modelos ideales de estilo de liderazgo; y clasificar los distintos mandatos presidenciales dentro de la tipología anterior mediante un análisis cualitativo.

Es importante tener en cuenta el tiempo a la hora de analizar tanto la gobernabilidad como el liderazgo. Sobre esta cuestión, afirma Cadena (2006: 72) que, “todos los liderazgos son temporales y su permanencia está limitada por la dependencia del grupo al líder”. Según Delgado (2004: 23), “todos los líderes, sin excepción, viven y realizan la actividad política en un tiempo histórico determinado; su rendimiento está

influido por los condicionantes que impone el contexto histórico que le toca vivir”³. Por ello, en esta propuesta metodológica, las unidades de análisis son los mandatos de los presidentes de la República de Argentina desde la transición a la democracia. Debido a la excepcionalidad del periodo comprendido entre 2001 y 2003, para el análisis sólo se seleccionarán aquellos presidentes que han ocupado el cargo más de un año. Para construir el indicador de gobernabilidad y clasificar los mandatos presidenciales se utilizarán diversas técnicas de análisis: el análisis histórico-biográfico, el análisis de contenido en prensa, el análisis de discurso, campañas o entrevistas; el análisis de opinión pública; y el análisis jurídico y de contenido.

¿Por qué estudiar el liderazgo político? Dijo Verba (1968) que “el liderazgo ha sido durante largo tiempo una preocupación central del análisis político, afanado éste por identificar a los jefes y describir sus características”. Según Blondel (1987), para la mayor parte de los ciudadanos, la política “se circunscribe hoy a los líderes nacionales que quedan en la memoria colectiva cuando todo lo demás ha desaparecido” (en Delgado, 2004: 12). Algunos autores como Natera (2001: 17-19) llegan a sostener que urge recuperar el estudio del liderazgo. Son varias razones las que explican por qué ha dejado de ser un tema preferente en la Ciencia Política. En primer lugar, ha primado el estudio de las instituciones y los procedimientos ya que existe la creencia de que los líderes no cuentan en un Estado de Derecho⁴. En segundo lugar, hay un cierto temor a abordar el tema por su naturaleza multidisciplinar. Finalmente, el concepto de liderazgo resulta difícil de conceptualizar para los politólogos debido a la pluralidad de enfoques con los que se puede abordar su estudio. Como afirma Delgado (2004:12), “el liderazgo político es un tema de investigación atractivo (...) pero al mismo tiempo difícilmente sometible a un único esquema de análisis académico-científico”. Además, el tema del liderazgo en la ciencia política española se encuentra “en estado embrionario” (Blázquez 2002: 2), por ello, es necesario avanzar en su estudio.

¿Por qué Argentina? Según Novaro (1995), durante los años noventa, América Latina vivió un proceso de transformación estructural. La crisis económica derivó en una crisis de representación política. En este marco, surge un “nuevo modelo de representación” en donde “las mediaciones entre la sociedad y la política ya no se basan en los partidos políticos sino en un vínculo directo de los representantes con los electores” (en D’Alessandro 2009: 328-329). Un ejemplo de este fenómeno lo encontramos en Argentina. Azotada por sucesivas crisis políticas y económicas, cabe preguntarse qué papel han desempeñado los presidentes/as de este país a la hora de llevar a cabo reformas estructurales y rediseñar el sistema político, desde la transición a la democracia. No obstante, el liderazgo personal, que surge “de la propia relación representativa”, puede conducir a la imposición de las decisiones personales, no reglamentadas, concentradas en un líder, en una sola persona. De este modo, los liderazgos personalizados “no sólo pueden contribuir pobremente a una politización de la sociedad”, sino que pueden ayudar a una atomización de la misma; por otra parte, favorece al poder ejecutivo y “relega a los ciudadanos al lugar de espectadores que no deben intervenir en el proceso político” (D’Alessandro 2009: 329). Por ejemplo, Novaro (1995: 95-96) consideró a Carlos Menem como un ejemplo del “nuevo liderazgo” surgido desde 1989, fruto de este nuevo modelo de representación política basado “en la confianza y la autoridad que inspiran figuras personalistas”. En situaciones de crisis y descrédito

³ En opinión de Lasswell (1963: 21-22), “los acontecimientos datados importan, pero importan no porque llevan fechas sino porque marcan fases”.

⁴ A este respecto, Justel (2001) considera que “tanto por motivos políticos como por motivos doctrinales, morales, y hasta emocionales los filósofos y teóricos de la democracia se han opuesto a una teoría del liderazgo” (en Delgado 2004: 18).

generalizado este estilo particular de liderazgo “les permite diferenciarse de la desprestigiada clase política tradicional”⁵.

3. Una aproximación teórica al fenómeno de liderazgo

*“Un chef est un marchand d’espérances”. Napoléon Bonaparte.*⁶

El liderazgo es un aspecto central de la política y del gobierno pero su definición es compleja y esquiva (Elcock 2001: 3). Se trata de un fenómeno que tiene lugar, no sólo en el seno de las organizaciones políticas, sino también en otro tipo de agrupaciones humanas. Este trabajo trata de realizar una aproximación al concepto de liderazgo, desde los primeros tratados sobre el buen gobernante hasta los escritos más actuales sobre el tema. En primer lugar, se realizan algunas precisiones conceptuales y se recogen cuáles son los significados y enfoques en el estudio del liderazgo. En segundo lugar, se estudian y clasifican las diversas teorías que han tratado de explicar este fenómeno. Finalmente, se analiza el liderazgo desde la óptica de la ciencia política, examinando definiciones, tipologías, funciones y estudios de varios autores. Como dijo Paige (1972: 1) hace ya cuarenta años, este acercamiento al liderazgo será uno más de los múltiples esfuerzos escritos en más de dos mil años de intentos por centrar la atención sobre un tema tan importante como el liderazgo. Este esquema de análisis responde a la necesidad, planteada por Morris y Seaman (1958: 11), de abordar el estudio del liderazgo desde un enfoque integral que abarque “la integración conceptual, la integración del enfoque y la integración de la técnica”.

3.1 Precisiones conceptuales y enfoques en el estudio del liderazgo

El término liderazgo “es escurridizo y se aplica a una amplia gama de actividades humanas; su significado siempre ha sido polémico” (Delgado, 2004: 7)⁷. El término líder significa dirigente o jefe, y procede del inglés *leader*, forma derivada de la raíz *leden*, que se puede definir como viajar, guiar o mostrar el camino (Tintoré, 2003: 211). Como apunta Northouse (2001: 3), se pueden identificar una serie de elementos constantes en todos los intentos por definir el liderazgo: se trata de un proceso; conlleva influencia; se ejerce dentro de un grupo y tiene una meta.

Antes de examinar los significados y enfoques desde los que ha sido estudiado, es importante distinguir el liderazgo de otros conceptos. En la ciencia política y la sociología, habitualmente se vincula a los conceptos de autoridad, poder e influencia⁸. Según Weber, poder es “la probabilidad de tomar decisiones que afecten a la vida de otro(s) pese a la resistencia de éstos”. Para Wrong (1980), el poder se ejerce por la fuerza o por la manipulación mientras que la autoridad “se vincula a la existencia de cierta legitimidad” e institucionalidad (en

⁵ Este nuevo estilo de hacer política fue denominado neopopulista. Para más información sobre el concepto de neopopulismo, ver Coniff, Michael L. “Neopopulismo en América Latina. La década de los 90 y después”. *Revista de Ciencia Política*, vol. XXIII, nº 001, 2003, pp. 31-38. Otro trabajo que examina el fenómeno del populismo y que lo define como “un estilo de liderazgo” es Freidenberg, Flavia. *La tentación populista*. Madrid: Síntesis, 2007.

⁶ En Balzac, Honoré De. *Suivi de Maximes et pensées de Napoléon*. París: Payot, 2011.

⁷ Blázquez (2001: 3) lo califica como un “concepto paraguas”.

⁸ J.R. Lucas (1966) ha considerado que un hombre tiene autoridad si cuando dice que suceda x, x debe suceder; tiene poder si cuando dice que suceda x, x sucede; tiene influencia si el resultado de decir que suceda x es que otra gente dirá que suceda x (en Elcock 2001: 28-29).

Zabludovsky 2006: 83-84). Por otro lado, la diferencia entre los conceptos de autoridad y liderazgo es que el primero “surge en el proceso de organización social y tiene sus fundamentos en factores institucionales”, mientras que el segundo se ha utilizado habitualmente “para referirse a los atributos personales en virtud de los cuales se ejerce el poder o la influencia”. Por ello, el concepto de liderazgo se vincula más con aquellas personas que “actúan en movilizaciones colectivas que buscan la transformación social”, frente al de autoridad, que se circunscribe al ámbito institucional⁹ (Zabludovsky 2006: 86-87). Por su parte, la influencia puede definirse como “the ability to get others to act, think or feel as one intends”¹⁰ (Elcock 2001: 23).

Según Verba (1961: 13), el término líder “implica una orientación de valores que lo diferencia de otras formas de relación de poder”; el liderazgo se distingue, por un lado, de la dominación, ya que, en esta última, “el control del comportamiento del individuo o de un grupo se realiza por la fuerza o por la apelación emocional”; y por otro lado, del control administrativo, “en el que el control de comportamiento individual se realiza únicamente sobre la base de la posición que se ocupa en la jerarquía administrativa u organizativa”¹¹. A veces es difícil distinguir gestión de liderazgo. Para Bennis (1989) la diferencia entre liderazgo y *management* es la diferencia entre aquellos que dominan el contexto y los que se someten a éste (en Elcock 2001: 65)¹². Según Katz (1973), tampoco se puede identificar al liderazgo político con el poder experto debido a que este último “aporta su conocimiento (superior), pero no es él quien decide sobre la distribución de recursos o políticas a seguir por un colectivo o grupo”. Según Cadena (2006: 72-73), “no es lo mismo ser jefe que líder”. Las cualidades del jefe son “el poder, la costumbre y la investidura”; mientras que las del líder son “la autoridad moral, el poder del convencimiento y el conocimiento y habilidad para lograr sus objetivos”.

Northouse (2001) distingue tres significados diferentes con los que el término liderazgo ha sido empleado en las Ciencias Sociales. “En primer lugar, entendiéndolo como un rasgo o cualidad atribuible a una persona; en segundo lugar, como atributo posicional o situacional y, en último término, en calidad de comportamiento” (en Delgado Fernández, 2004: 9). De estas tres aproximaciones se deducen tres enfoques puros y un cuarto mixto en el estudio del liderazgo (Tabla 1). El primero es el de la cualidad y los rasgos personales, cuyo objetivo es determinar cuáles son las cualidades y las habilidades que poseen los líderes y qué necesitan para llegar a serlo. En este enfoque se sitúan desde los clásicos griegos hasta Michels, pasando por Maquiavelo o Hegel. El segundo enfoque es el posicional-contingente que tiene en cuenta la posición del líder dentro del entorno en el que se encuentra, y lo vincula con el contexto en el que actúa, evocando de este modo la filosofía de las circunstancias de Ortega y Gasset. El tercero es el conductista, que pone énfasis en el análisis del comportamiento de los líderes políticos. Existe un cuarto enfoque, el del “nuevo liderazgo o modelo de transacciones”, que tiene una naturaleza interdisciplinar y que pone el foco de atención en el concepto de visión (Delgado 2004: 9-11). Según este modelo, el liderazgo se distingue del *management*, ya que, mientras

⁹ En un sentido similar, Sánchez Herrera (2004: 31) ha afirmado que “no todos los que presiden una institución y, por tanto, tienen autoridad, son líderes; en cambio, todos los líderes tienen autoridad”.

¹⁰ Traducción: “la habilidad de que otros actúen, piensen o sientan como uno quiere”.

¹¹ Martínez y Morales (2006: 119) definen al líder como “una persona que hace que sucedan cosas que no ocurrirían de otro modo, que influye de un modo perdurable sobre un conjunto de personas”, por lo que no es propia de éste la función de un burócrata (Martínez y Morales 2006: 119).

¹² La diferencia entre el político y el hombre de negocios para Lasswell es que “el político emplea la persuasión al servicio de los intereses de la comunidad (integración); al hombre de negocios le basta con un compromiso entre los intereses privados que compiten (compromiso o transacción); (...) el político es un descubridor de ventajas que alcanzan a todos, y el hombre de negocios es el que regatea en busca de su ventaja particular; (...) debe tenerse en cuenta que los políticos no se limitan al gobierno ni los hombres de negocios a la fortuna privada” (Lasswell 1963: 58-59).

este último “se enfrenta a la complejidad buscando la consistencia y el orden”, el primero “encara el cambio mediante la implantación de una *visión*¹³ en la realidad organizativa” (Natera 2001: 33). Para este enfoque, el liderazgo se concibe como “la capacidad de un líder para definir, articular y comunicar de forma eficaz dicha visión” (Delgado 2004: 11). A partir de aquí cabe detenerse en cada uno de los enfoques puros y extraer algunas definiciones de liderazgo.

Tabla 1. Enfoques en el estudio del liderazgo

Enfoque de los rasgos personales/habilidades	Personalidad*	¿Qué son?
Enfoque posicional-contingente	Entorno*	¿Dónde están y con quién/quienes se relacionan?
Enfoque conductista	Tareas*	¿Qué hacen?
“Nuevo liderazgo”	Roles* Valores*	¿Qué papel juegan? ¿Cuál es su visión del mundo?

Fuente: Elaboración propia a partir de Delgado (2004), Natera (2001) y Northouse (2001).

* Variables de las que dependen las formas de liderazgo en Paige (1972).

Para el enfoque de los rasgos personales “lo importante es delimitar y observar el conjunto de rasgos específicos, natos o adquiridos, que poseen quienes son líderes, e identificar las cualidades y habilidades que necesitan para serlo” (Delgado, 2004: 9). Algunos autores han enumerado rasgos personales asociados al liderazgo. Stogdill (1958) delimitó algunos de ellos: “la capacidad, el rendimiento, la responsabilidad, la participación y el status”, entre otros. Michels (1962) señaló “el talento oratorio, la fuerza de voluntad, la solidez ideológica, la confianza en uno mismo, la bondad de ánimo y el desinterés”. Mann (1959), por su parte, consideró como rasgos característicos la inteligencia, la masculinidad, el dominio, la extroversión o el conservadurismo (en Delgado, 2004: 9). Definiciones de liderazgo adecuadas para este enfoque podrían ser, por un lado, la de Bundel (1930): “El arte de inducir a otros a que hagan lo que uno quiere que hagan”. También la de Reuter (1941): “El resultado de la habilidad para persuadir y dirigir hombres, sin perjuicio del prestigio o poder que deriva del cargo u otras circunstancias externas”. O la de Jago (1982): “el liderazgo como propiedad es el conjunto de cualidades o características que se atribuyen a aquéllos (los líderes) percibidos por el empleo exitoso de tal influencia” (en Natera 2001: 24).

El enfoque posicional-contingente “contempla el liderazgo en relación con la posición que ocupa el líder y la circunstancia en la que se ve obligado a desenvolverse” (Delgado 2004: 10). Tannenbau, Wescheler y Massarik (1961) dieron una definición que casa bien en este enfoque, entendiendo el liderazgo como “la influencia interpersonal que se da en una determinada situación y que se orienta, mediante un proceso de comunicación, hacia el cumplimiento de objetivos específicos” (en Delgado 2004: 11). Northouse (2001: 114) distingue dos estilos de liderazgo según el enfoque de la contingencia, los motivados por las tareas y los

¹³ En cursiva en el original.

motivados por las relaciones. Los primeros dan prioridad a la resolución de objetivos mientras que los segundos ponen énfasis en el desarrollo de las relaciones interpersonales.

El enfoque conductista centra su atención en qué hacen los líderes, en su comportamiento. Conviene examinar algunas definiciones. El padre del conductismo en la ciencia política, Charles Merriam (1926), dijo que “los líderes políticos tenían una serie de atributos en común: inusual sensibilidad para la dirección de tendencias sociales e industriales; percepción rápida y aguda (...), facilidad para combinar grupos y compromisos; diplomacia política, etc.” (en D’Alessandro 2009: 312). Hemphill (1949) definió el liderazgo como “la conducta de un individuo comprometido en dirigir las actividades de un grupo u organización hacia un objetivo comparativo” (en Natera, 2001: 24). Según Maisonneuve (1968), “desde esta perspectiva, el liderazgo no será considerado de forma estática y estrechamente individualizada, sino “como un sistema de conducta requerido por y para el funcionamiento del grupo, como una condición y una cualidad dinámica de su estructuración” (en Delgado 2004: 11). Para Morris y Seeman (1958: 16-7), la mejor manera de describir y analizar la conducta del líder es a través de su evaluación, y rara vez se incluye en esta la descripción de su conducta; por ello propone cuatro enfoques para su examen: el análisis de la tarea, que trata de describir qué hacen los líderes; el enfoque en las comunicaciones y la eficacia; el enfoque del factor de status, que recoge datos sobre el origen familiar y la carrera política; y el enfoque de la dimensión del grupo, que diferencia entre la conducta del líder y la naturaleza del grupo.

Considerando globalmente estos enfoques, Natera (2001: 25) afirma que el liderazgo “implica la influencia que ejerce una o más personas (o posiciones) sobre una u otras para estructurar las actividades dentro de un grupo u organización”. Además, este autor expone qué rasgos deben considerarse en torno al concepto de liderazgo político:

- El proceso interactivo que “surge a partir de las relaciones entre un actor individual (el líder) y su ámbito de dominio político, entendido éste como aquel espacio en el que aquél pretende provocar un impacto, ya sea una institución, un actor o un grupo de instituciones o actores”.
- El comportamiento del actor individual: determina el estilo de liderazgo.
- El propósito colectivo: “tener seguidores complacientes (...) es la única cosa que claramente discrimina a los líderes de aquellos que no lo son”. El liderazgo se configura como la relación del líder y sus seguidores.
- El impacto no rutinario: la influencia que ejerce el líder es no rutinaria ya que “rompe con las pautas regulares del comportamiento político” (Natera 2001: 49-60).

3.2 Teorías enfrentadas en el estudio del liderazgo

El liderazgo ha sido una de las cuestiones más abordadas, no sólo por la ciencia política sino también por la filosofía clásica. Desde el siglo XX, su estudio ha sido esencialmente multidisciplinar. Se ha abordado por diversas ramas de las ciencias sociales: la antropología, la psicología social, la teoría de organizaciones, el *management* o gestión empresarial, la sociología y la ciencia política. Sin embargo, a pesar de la existencia de una enorme bibliografía sobre el tema, el material está escasamente organizado, escasean hipótesis y los enfoques son muy amplios. Para Browne y Cohn (1958: xv), “el material se encuentra (...) en estado de flujo y confusión; hay mucha fluidez y escasa viscosidad”. Según Chemers (1997) “la teoría contemporánea del liderazgo es compleja, fragmentada y contradictoria, a pesar de lo cual defendió la posibilidad de construir una

estructura sólida para organizar e integrar” todo lo que se había estudiado hasta ese momento (en Delgado 2004: 8).

Ha habido muchos intentos de elaborar una teoría del liderazgo. Uno de los más destacados es el de Searing. Para este autor, existen dos controversias a menudo dogmáticas sobre el hombre y la sociedad: las fuerzas del gran hombre social en estudios sobre liderazgo individual y el debate pluralista-estratificado en la investigación sobre élites. En base a este punto, distingue dos tipos de estudios: sobre liderazgo individual y sobre élites; ambos pueden adoptar dos modelos: mecanicista u organicista. En la imagen mecanicista, la sociedad y sus miembros humanos tienen una naturaleza relativamente constante e inmutable; este modelo destaca los aspectos institucionales de la estructura social y política. Por el contrario, la imagen organicista representa a la sociedad, no como un agregado de partes separadas, sino más bien como un sistema; las partes se derivan del conjunto y sólo pueden ser entendidas y explicadas a partir de su relación con la matriz social completa. De la combinación de los tipos de estudio y los dos modelos se distinguen cuatro teorías de liderazgo (Tabla 2): “gran hombre en la historia”; fuerzas sociales; pluralista; y estratificado (Searing 1972: 19-24).

Tabla 2: Modelos e imágenes del hombre y la sociedad en la teoría del liderazgo en Searing (1972)

	<i>Estudio sobre el liderazgo individual</i>	<i>Estudios sobre élites</i>
<i>Modelos mecanicistas</i>	Gran Hombre en la Historia	Pluralista
<i>Modelos organicistas</i>	Fuerzas Sociales	Estratificado

Fuente: Searing (1972: 24).

Por su parte, Napier y Gershendeld (2000: 154-176), distinguen seis perspectivas teóricas sobre el liderazgo: liderazgo como poder, teoría de la organización, teoría de las características, teoría de las situaciones, teoría de la visión y evaluación ética del liderazgo. El propósito de este apartado es precisamente tratar de organizar e integrar todas estas teorías y elaborar una teoría de liderazgo propia. Para ello, se requiere una aclaración y es que estas teorías no son incompatibles entre sí, sino que se influyen mutuamente y se entremezclan unas con otras. Se distinguen y examinan ocho tipos de teorías: los autores clásicos, la teoría del gran hombre, las teorías deterministas, las teorías relacionales, la teoría de las élites, la teoría de la contingencia o del *management*, las teorías psicológicas y las teoría de la elección racional.

3.2.1 Los autores clásicos: de Platón a Maquiavelo

Habitualmente, debido a los parámetros etnocentristas, al revisar los autores clásicos sobre el tema, se suelen nombrar a Platón y a Maquiavelo, pero se conservan otras obras clásicas que provienen de la cultura oriental¹⁴. Algunos ejemplos son: el modelo de persuasión moral del *Analectas* de Confucio (551-479 a.C.); los modelos de recompensa y castigo contenidos en *El libro de Lord Shang* (390-338 a.C.); el *Artha-Shastra* de Kautilia (350-283 a.C.); el *Libro del gobierno* Nizam al-Mulk (1018-1092), el “Maquiavelo persa”; y el retrato del gobernante-guerrero Azteca en *Los reyes y los señores* del sacerdote Bernardino de Sahagun (1499-1590), que estudió en la Universidad de Salamanca (Paige 1972: 8).

¹⁴ Lao Tse sentenció: “El mejor líder es el que apenas se hace notar, no aquel al que la gente obedece y aclama, ni al que todos desprecian. El buen líder habla poco, y cuando ha concluido su trabajo y alcanzado su propósito, la gente dirá: lo hicimos nosotros” (en Álvarez de Mon 2001: 11).

En la Antigüedad clásica podemos encontrar teorías sobre el liderazgo, vinculadas al gobierno y al estado: desde el líder aristocrático de los poemas de Homero a las *Vidas Paralelas* de Plutarco. En *La República*, Platón (427-347 a.C.) consideraba que el filósofo-rey ha de llevar las riendas del estado, “ya que reúne todas las virtudes: la justicia, la templanza, el valor y la prudencia” (en D’Alessandro 2009:306). Aristóteles (384-322 a.C.) decía que el gobernante “ha de ser a la vez virtuoso y hábil” y es el encargado de “lograr la grandeza moral (...) y la felicidad de los ciudadanos”. El romano Cicerón (106-43 a.C.), por su parte, dijo que una República es gobernada por la virtud “cuando el que manda a los otros no es esclavo de ninguna pasión; cuando él cumple todas las normas que da e impone a los ciudadanos; ni impone leyes al pueblo que él no cumpla el primero; y presenta su vida como ley a sus conciudadanos”. Ya en la Edad Media, Agustín de Hipona (354-430) afirmaba que “el propósito de todos los líderes es la mejora de aquellos a quienes lidera” (en Tintoré, 2003:211-218). Para Tomás de Aquino (1225-1274) “el liderazgo necesario era aquel que respetando las leyes naturales conduce a la comunidad a la salvación cristiana” (en D’Alessandro 2009: 308).

En el siglo XVI, en pleno auge del humanismo, Erasmo de Rotterdam (1466-1536), en *Educación para un príncipe cristiano*, dijo que “la principal esperanza para obtener un buen príncipe depende de una recta educación que será más esmerada que la educación corriente y desde la misma cuna, la mente del futuro príncipe, vacía todavía y ruda, deberá ser ocupada por saludables opiniones”. Además, la prudencia es la cualidad más importante, es la virtud que comprende al resto (Cortés, 2007: 87). Hasta aquí, todos estos autores tenían en común dos ideas: identificar al liderazgo con la virtud y no separar la ética de la política.

Durante el siglo de Erasmo aparece la obra más célebre de Maquiavelo (1469-1527) que, aunque conserva la premisa de la virtud aristotélica, rompe la unidad ética-política¹⁵. Como afirma Sasso, la política, para este autor, es “una realidad autónoma (...) a ninguna regla ética su regla puede ser jamás subordinada” (en Pasquino, 2000: 160). *El Príncipe* recoge cuáles son los atributos que necesita poseer el príncipe en algunas fases de su carrera y que configuran su virtud. Según Maquiavelo, éste debe ser “más valiente que el león y más astuto que el zorro; él se encontrará temido y respetado por todo el mundo” (en Elcock 2001: 20-21). Ha de “ser zorra para conocer las trampas y león para amedrentar a los lobos”; por ello, no puede ni debe ser fiel con los hombres, y aconseja al príncipe que, “puesto que son malos y no te guardarían a ti su palabra- tú tampoco tienes por qué guardarles la tuya”¹⁶. Sin embargo, no siempre es necesario poseer todas las cualidades, aunque “es muy necesario que parezca tenerlas”, debido a que el pueblo “se deja seducir por las apariencias y por el resultado final de las cosas, y en el mundo no hay más que vulgo” (Maquiavelo 2004: 104-106).

Una de las cualidades más importantes del príncipe es el conocimiento de los súbditos porque “para conocer bien la naturaleza de los pueblos es necesario ser príncipe y para conocer bien la de los príncipes es necesario formar parte del pueblo” (Maquiavelo 2004: 34). Para llegar a ser príncipe es necesario bien el favor del pueblo o bien el de los grandes. Según Maquiavelo (2004: 72), “el que llega al principado con ayuda de los grandes se mantiene con más dificultad que el que lo hace con ayuda del pueblo”, porque a su lado hay muchas personas que se creen igual a él y a las cuales no puede controlar. En cambio, “el que llega al principado con el favor popular se encuentra solo en su puesto y a su alrededor hay muy pocos o ninguno que

¹⁵ Para otros autores, como Tucker (1976: 11), “pese a todo su radicalismo, Maquiavelo no hizo más que estudiar un tema tradicional desde un punto de vista nuevo”.

¹⁶ El príncipe también necesita de asesores que sean libres de comunicarle la verdad. El gobernante debe ser un oyente paciente, y si no es sabio consigo mismo nunca podrá recibir buenos consejos (en Elcock 2001: 25).

no estén dispuestos a obedecer”. De acuerdo con lo anterior, el autor afirma que “es necesario al príncipe tener al pueblo de su lado, de lo contrario no tendrá remedio alguno en la adversidad”¹⁷ (Maquiavelo 2004: 74).

Además de las cualidades que integran la virtud, también es necesaria la fortuna. Pero, a pesar de que la fortuna depende del azar o del destino, Maquiavelo dijo que “para que nuestra libre voluntad no quede anulada, pienso que puede ser cierto que la fortuna sea árbitro de la mitad de las acciones nuestras, pero la otra mitad, o casi, nos es dejada, incluso por ella, a nuestro control”. Incluso, llega a afirmar que “vale más ser impetuoso que precavido porque la fortuna es mujer y es necesario, si se quiere tenerla sumisa, castigarla y golpearla” (Maquiavelo 2004: 134-137). Estas palabras son interpretadas por Pasquino (2000: 164) como “una invitación a la acción que Maquiavelo dirige a los hombres jóvenes y vitales si, de frente a las dificultades, quieren derrotar a las circunstancias, quieren cambiar la estructura de las oportunidades, quieren construir, mantener y gobernar un principado de las oportunidades (...) aún en condiciones adversas”.

La definición de liderazgo como conjunto de cualidades así como los atributos requeridos en *El Príncipe* para su ejercicio resuena aún en la actualidad (Elcock 2001: 21). En un análisis de Maquiavelo, Pasquino (2000: 159) considera que su obra es “behaviorista, es decir, conductista”, y que presta atención a la estructura de situaciones, en la actualidad “definida por la ciencia política como la *estructura de oportunidades*, entendidas como condiciones facilitantes pero también como vínculos que constriñen la acción política”. Considera, además, que “parte de sus cogniciones son (...) antropológicas y de psicología colectiva, ligadas a una visión de los hombres que no es (...) inexorablemente negativa, sino sobriamente, hasta amargamente, realista”. Por otro lado, según Elcock (2001: 24), Maquiavelo presagió un problema en la administración pública moderna al que las teorías de la elección racional han dado forma: la existencia y demanda moral de un interés público común que debe tener prioridad sobre el interés privado individual.

La búsqueda de atributos ha sido constante en las teorías sobre liderazgo. Como afirma Knickerbocker (1958:3), “gran parte de la literatura del liderazgo constituye un intento de estudiar al líder como entidad dotada de rasgos característicos, y que de un modo más o menos inerte ocupa una posición de status respecto de otros individuos cuya vinculación con el primero no es muy clara”. Pero además, en la actualidad un grupo de autores continúa vinculando ética y liderazgo. Burns entiende al líder como “agente moral” (en Álvarez de Mon 2001: 104). Álvarez de Mon (2001) defiende una concepción de liderazgo vinculada a la moral, los valores y los principios, por eso califica de “anti-liderazgos” el maquiavélico y el carismático. Lussier y Achua (2002), definen al liderazgo como “la presencia de los cinco elementos clave del liderazgo ético: la influencia, la relación entre líderes y seguidores (poder), la armonía interpersonal (poder social), los objetivos organizacionales y el cambio al que están abiertos” (en Mendoza y Mendoza 2008: 75-76).

3.2.2 La teoría del gran hombre

En el siglo de las luces, David Hume (1711-1776) habló de la primacía de la pasión sobre la razón en un contexto histórico en la cual los intelectuales ilustrados creían ciegamente que la razón humana no tenía límites. Mientras que Kant (1724-1804) intentó racionalizar la moral defendiendo la existencia de imperativos categóricos en su *Crítica de la razón práctica* (en Lindholm 2001: 28-32). Para Montesquieu (1689-1775), el

¹⁷ En otro pasaje advierte al príncipe que “la mejor fortaleza es no ser odiado por el pueblo, porque por muchas fortalezas que tengas, si el pueblo te odia, no te salvarán” (Maquiavelo, 2004: 123).

liderazgo en una sociedad debía de ser limitado, “para que no se pueda abusar del poder es preciso que, por la disposición de las cosas, el poder frene al poder” (en D’Alessandro 2009: 310).

Sin embargo, fue Hegel (1770-1831) quien, desde una perspectiva idealista, trató de definir el liderazgo a través del concepto de grandes hombres de la historia, que son “los que se proponen fines particulares que contienen lo sustancial, la voluntad del espíritu universal (...) los grandes hombres se sienten interiormente impulsados, y este instinto es el apoyo que tienen (...) Los pueblos se reúnen en torno a la bandera de esos hombres que muestran y realizan lo que es su propio impulso inmanente” (Hegel 1992: 147-150). Por contra, su más acérrimo rival de la época, Schopenhauer (1788-1860), dijo que “no son los espíritus realmente grandes los que proporcionan los caracteres históricos capaces de dirigir y dominar a la masa de los hombres (...) sino que para esto son aptas las personas de una capacidad de espíritu mucho menor, pero de mayor firmeza, resolución y perseverancia de voluntad, algo que no se da junto a una gran inteligencia” (Schopenhauer, 2005: 659).

La teoría hegeliana del gran hombre se trasladó de la Filosofía a la Historia de la mano de la obra *Lectures on Heroes and Hero-worship* (1841), de Thomas Carlyle, para quien, los grandes hombres, los “líderes de hombres”, son “los que pueden cambiar el curso de la historia” (en Natera 2001: 39-40). Este autor basó su análisis en una serie de estudios sobre líderes individuales que habían tenido un impacto importante tanto en sus propios países como en todo el mundo (Elcock 2001: 31). En obras más actuales como las de Alan Bullock (1962, 1990) o A.J.P. Taylor (1955), las técnicas de análisis habituales en este enfoque han sido los estudios históricos o biográficos de líderes políticos, enfocados principalmente en las carreras individuales de los líderes políticos, las fuentes de sus éxitos y las razones de sus fracasos. Bullock analizó desde la Historia a dos figuras “anti-heroicas”: Hitler y Stalin. Para este autor, la fuente del éxito de estos estadistas yacía en sus infancias y primeras experiencias como activistas políticos, pero mientras que la carrera del primero se basó en su habilidad oratoria y su carisma, la carrera del segundo prosperó cuando se hizo con el control del aparato burocrático del partido (en Elcock, 2001: 43-45).

No obstante, esta teoría también ha tenido gran influencia en la ciencia política y en la sociología contemporánea. Para Strout (1976: 603), “en un gran hombre hay algo más que condiciones sociales favorables, variaciones genéticas espontáneas o lo que William James llamaba un ‘caldero hirviente de ideas’ en ‘una mente del orden más elevado’”. Rustow (1976: 9) se refiere a los “hombres innovadores” como aquellos que:

“No se limitaron a gobernar; fundaron una nueva nación-estado o refundieron sus instituciones. No solamente ordenaron o propagaron las enseñanzas de otros; crearon nuevos estilos de pensamiento. Fuera cual fuese la innovación lograda, se encontraba ésta estrechamente unida a las esperanzas, recuerdos y temores más íntimos del estadista o el pensador”.

Al igual que los autores clásicos, esta teoría continuaba poniendo énfasis en los atributos y cualidades del líder. Además, influyó en el surgimiento de dos nuevas corrientes. Por un lado, derivó en la filosofía del hombre superior, presente en John Stuart Mill (1806-1873), pero que alcanza la plenitud con Nietzsche (1844-1900). Para el filósofo alemán los grandes hombres están constituidos de “material explosivo”, acumulan gran cantidad de energía y tienen “voluntad de poder”, es decir, “afecto, sobre todo del mando”; “lo malo es todo lo que procede de la debilidad, lo bueno todo lo que realiza la sensación de poder (...) el poder mismo del hombre”; en definitiva, Nietzsche “reivindica el derecho de los fuertes a gobernar” (en Lindholm 2001: 35-38). Este pensamiento fue teorizado por el filósofo y jurista Carl Schmitt (1888-1985); para este autor, la soberanía

sólo corresponde a un hombre que ha de concentrar todo el poder y tan sólo delega funciones (en D'Alessandro, 2009: 311). Por otro lado, la teoría del gran hombre influyó notablemente en la obra de Max Weber, analizada más adelante.

3.2.3 La crítica determinista de Spencer y la evolución teórica del marxismo

Algunos autores sostienen que los líderes individuales y sus seguidores no son más que peones en manos de las fuerzas económicas o sociales que determinan el desarrollo de los pueblos y naciones. Spencer (1884) realizó una crítica a la teoría del gran hombre que dice así:

“Si es un hecho que el gran hombre puede modificar la nación en su estructura y funciones, es también un hecho que deben haber sido modificaciones anteriores las que constituyeron el progreso nacional antes de que él lo hubiera desarrollado. Antes de que él pueda rehacer su sociedad, su sociedad le ha hecho a él” (en Natera 2001: 41).

En *El 18 Brumario de Luís Bonaparte* (1851), Karl Marx afirmó que “los hombres hacen su propia historia, pero no la hacen a su libre arbitrio, bajo circunstancias elegidas por ellos mismos, sino bajo aquellas circunstancias con que se encuentran directamente, que existen y les han sido legadas por el pasado”. Para el marxismo, en palabras de Elcock (2001: 4), “the driving force behind this process of historical determinism is the conflict between the economic power holders and the oppressed class”¹⁸. Spencer y Marx identificaron diferentes resortes dentro del proceso histórico pero estaban de acuerdo con que los líderes individuales se permiten manipular los controles; para ellos, un líder no es más que un catalizador de eventos, que pueden haber ocurridos con o sin esas personalidades heroicas (en Searing 1972: 25).

Marx creía que la toma de conciencia por la clase obrera conduciría irremediamente a la revolución socialista, sin embargo, no especificó qué condiciones políticas generarían esas oportunidades. Esto cambió unos años más tarde con Lenin (1902), para quien el liderazgo era “su principal preocupación”. El revolucionario ruso propuso la denominada “solución de la élite de revolucionarios profesionales”. Esta vanguardia de revolucionarios se convertiría en el guardián de los intereses de los trabajadores. No obstante, la organización de la clase obrera no fue suficiente para extender la revolución por todo el mundo y, un tiempo después, Gramsci (1949) propuso la creación de un “bloque histórico de fuerzas en torno a la clase obrera”, así como un “cuadro de intelectuales orgánicos del partido”, con el fin de que esta élite creara “una cultura de clase” (en Tarrow 2009: 36). De este modo, el marxismo de Lenin bebió de Weber y de la necesidad de constituir una organización burocrática profesional, y el de Gramsci, se nutrió de la necesidad de una élite intelectual que creara marcos de identidad colectiva.

A pesar de la evolución del marxismo, el enfoque determinista siguió ejerciendo influencia en los estudios de liderazgo. Para Bogardus (1958: 56-57), en los estudios de liderazgo, en general, se ignora la parte situacional; sin embargo, en su opinión, el liderazgo situacional adquiere relevancia ya que explica la irregularidad que caracteriza a esta función¹⁹. Según este autor:

¹⁸ Traducción: “la fuerza impulsora detrás de este proceso de determinismo histórico es el conflicto entre los detentadores del poder económico y de la clase oprimida”.

¹⁹ Bogardus (1958: 57) pone como ejemplo a un orador norteamericano que, para hablar en Reino Unido, se prepara un discurso en el que realiza un chiste sobre el agujero de los buñuelos; sin embargo, este chiste no resulta válido ni divertido en Reino Unido, donde los buñuelos no están agujereados.



“El líder es una persona que controla ciertos tipos de situaciones sociales; si se aparta de estos tipos de situaciones se hallará en un estado de relativa impotencia (...); el liderazgo es el control de ciertos tipos de situaciones, reales o potenciales, y el grupo de adeptos se muestra relativamente impotente en esas mismas situaciones (...) El desarrollo de liderazgo depende del estudio de las situaciones y de la adquisición de destreza para el manejo de las mismas” (Bogardus 1958: 55).

3.2.4 El liderazgo como un fenómeno relacional: líder y seguidores

Una de las perspectivas más relevantes en el estudio del liderazgo es aquella que considera que el líder no actúa por cuenta propia sino que su papel depende, en buena medida, de la relación con sus seguidores. Existen una gran cantidad de trabajos que se han preocupado de la interacción de la personalidad de los líderes y sus seguidores, algunos se han centrado en las relaciones entre los gerentes y sus fuerzas de trabajo en compañías privadas, más que en las relaciones dentro del gobierno (Elcock 2001: 92). Existen dos perspectivas, la sociológica, que pone énfasis en las motivaciones de los seguidores; y la psicológica, que centra su atención en la naturaleza de los líderes y en la influencia que estos tienen sobre sus seguidores. O en palabras de Knickerbocker (1958: 4), hay dos tipos de liderazgo desde el punto de vista relacional; el liderazgo como símbolo, es decir, “como convicción fuertemente emocional de que algunos hombre son líderes, y como tales están separados de la horda común”; y el liderazgo funcional, en el que importa no la conducta sino las circunstancias, la relación dinámica entre el líder y el grupo que le sigue.

El precursor de la perspectiva sociológica del liderazgo fue Durkheim (1897). Este autor “restó énfasis a todas las formas de liderazgo y de apego personal” (en Lindholm 2001:50). Según su teoría de la anomia, “los individuos, desconectados de sus papeles e identidades tradicionales, buscan nuevas identidades colectivas” mediante su integración en movimientos, también aquellos que se originan en tono a un líder carismático (en Lindholm, 2001; en Tarrow, 2009: 38). Para el sociólogo francés, los individuos entran en un estado de anomia cuando se funden en movimientos colectivos; el fenómeno del liderazgo, en consecuencia, se explica desde la óptica de los seguidores y de la relación entre éstos y su líder carismático.

Knickerbocker (1958: 5-7), por su parte, se planteó y dio respuesta a una serie de cuestiones referidas a la relación entre el líder y el grupo de seguidores: ¿Por qué los individuos están en grupos? Para satisfacer sus necesidades. ¿Por qué aceptan ser dirigidos? Porque “entienden que esta conducta les aporta medios para la satisfacción de sus necesidades”. ¿Por qué aparece el líder? “Para que el grupo actúe como unidad o demuestre organización”. ¿Cómo debemos caracterizar al líder? Es líder no por su inteligencia, habilidad u originalidad sino porque sirve de medio para el grupo²⁰. ¿Cómo aparece el líder? “Como resultado del acuerdo entre los miembros del grupo (...), o como el resultado de objetivos cuya consecución exige la presencia de un grupo de personas”. ¿Por qué dirige? Porque el líder también “obtiene medios para satisfacer sus propias necesidades” ¿Cuál es su función? “La organización de las actividades de los miembros del grupo hacia la realización de cierto objetivo”.

Algunos autores siguieron esta perspectiva relacional. Según Gibb (1958: 60), el liderazgo ha de ser “concebido en la relación con el individuo, (...) no es un atributo de la personalidad sino una cualidad de su rol en un sistema social particular y especificado; concebido en relación con el grupo, el liderazgo es una cualidad de la estructura grupal”. Para Lewin (1935) “la elección de un individuo dado para el rol de liderazgo dependerá más de la naturaleza del grupo y de su propósito que de la personalidad del individuo; pero dependerá sobre todo de la relación entre la personalidad y el grupo en un momento dado” (en Gibb 1958: 61). Otros autores

²⁰ Enfoque funcionalista.

consideraron al liderazgo como un fenómeno social basado en una relación dual que involucra al líder y a sus seguidores. Martín Arranz (1987: 75), siguiendo a Pigors (1953), considera al liderazgo como “un proceso de estímulo mutuo [entre líder y seguidores] que, mediante el juego recíproco de importantes diferencias individuales, controla la energía humana (voluntad, sentimiento e intuiciones) para la consecución de una causa común”. Para Bennis y Nanus (1985) “el líder influye sobre sus seguidores y también es influido”. Según Gardner (1990) “los seguidores no son tan pasivos ni tan sumisos como parece; ni el líder tiene tanto poder como aparenta”. Para Casares (1994), “el líder es sustentado por el poder que los seguidores le confieren y éstos, proporcionan lealtad mientras el líder sea capaz de responder a sus necesidades y reclamos; los seguidores no entregan la confianza a sus directivos, sólo se la prestan” (en Espinosa y Pérez, 1995: 220).

La lealtad a los líderes por parte de los seguidores es condicional, especialmente en sistemas de gobierno democráticos. Se trata de un contrato más lockeniano que hobbesiano ya que la lealtad del electorado es sostenida sólo mientras los intereses y las opiniones de los votantes sean protegidos y promovidos por los líderes (Elcock 2001: 144). Heifetz y Linsky (2003) consideran que, aunque la causa y la estrategia son importantes en el ejercicio del liderazgo, “el recurso principal (...) son los seguidores”, debido a ello, los líderes “se interesan especialmente por crear y cultivar redes de personas con quienes puedan contar, trabajar y comprometerse en la resolución de problemas inmediatos”. Según Jiménez (2003), “el éxito de los líderes también depende de su habilidad para construir una base de seguidores leales y capaces, nutrirse de un grupo efectivo de adeptos” (en Delgado 2004: 26-27).

Según Willner (1984), lo realmente importante en la relación no es el líder en sí sino aquello que los seguidores creen que es. Por tanto, un líder carismático “no es aquel que tiene unas características excepcionales, sino aquel al que las personas atribuyen características excepcionales” (en Martínez y Morales, 2006: 120). Esta idea recuerda a Maquiavelo (2004: 104-106) y a su idea de que lo importante no es que el príncipe tenga todos los atributos sino que el pueblo crea que los tiene. En el mismo sentido, Lacouture (1971) afirma que el liderazgo “reside en el ámbito de las creencias”, no es una propiedad del líder sino una relación entre el líder y sus seguidores. Tucker (1981), por su parte, considera que “el liderazgo depende de los seguidores”, ya que el malestar de los seguidores explica “el porqué un líder puede ser carismático para sus seguidores en un momento temporal, concreto, y dejar de serlo en un momento posterior” (en Martínez y Morales 2006: 120-121). Para Burns (1978), el liderazgo es inseparable de las necesidades de los seguidores; y a partir de esta concepción, distingue dos tipos de liderazgo: transaccional y transformacional. El primero se centra en el intercambio entre el líder y sus seguidores; liderazgo transformacional es el proceso mediante el cual una persona se involucra con los demás y crea una conexión que proporciona motivación y eleva la moral tanto del líder como de los seguidores (en Northouse 2001: 176).

3.2.5 Las dos aportaciones de Max Weber: el caudillo carismático y el político profesional

Como ya se ha dicho, la teoría del gran hombre ejerció su influencia en la obra de Max Weber. Su importancia en los estudios del liderazgo es doble. Por un lado su pensamiento permite desarrollar los principios de Maquiavelo de que, con el fin de salvaguardar el cargo, los líderes deben obtener y conservar un consentimiento suficiente, que este autor articula a través de los tipos de legitimidad. En segundo lugar, su análisis de la burocracia nos permite entender los problemas que rodean una de las cuestiones cuya resolución es central para el liderazgo político efectivo: el equilibrio adecuado de influencias entre las cabezas políticas – ministros, alcaldes y presidentes- y los administrativos de carrera que se sitúan en la cúspide de las cadenas de

mando de las burocracias modernas (Elcock 2001: 28). En *El político y el científico* (1917), este autor entiende por política “solamente la dirección o la influencia sobre la dirección de una asociación política, es decir (...) de un estado”. Y define al estado como “aquella comunidad humana que, dentro de un determinado territorio (...), reclama (con éxito) para sí el monopolio de la violencia física”. Quien se dedica a la política, dice Weber, persigue el poder, bien como un medio de lograr fines, o bien “al poder por el poder” (Weber 2004: 9-10).

En *Economía y Sociedad* (1921), Weber (1977: 706-716) aseguró que el dominio organizado exige que la conducta humana esté condicionada a la obediencia a aquellos maestros que afirman ser portadores de los poderes legítimos. Para este autor, la dominación puede sustentarse sobre tres tipos de legitimidad. La racional, que “descansa en la creencia en la legalidad de ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad”; la tradicional, basada en “la creencia cotidiana en la santidad de las tradiciones que rigieron desde lejanos tiempos y en la legitimidad de los señalados por esa tradición para ejercer la autoridad”; y la carismática, que se define como “la entrega extracotidiana a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ella creadas o reveladas”. Cada una de ellas se identifica con un tipo concreto de liderazgo, sin embargo, son perfectamente compatibles ya que los tipos puros raramente se dan en la realidad. Dentro de estos tipos, Weber centra su atención en “la dominación producida por la devoción de los sometidos al ‘carisma’ puramente personal del ‘caudillo’”, en dónde encuentra la expresión más clara de la idea de vocación.

El caudillo carismático es “alguien que está ‘llamado’ a ser conductor de hombres, los cuales no le prestan obediencia porque lo mande la costumbre o una norma legal, sino porque creen en él” (Weber 2004: 11). La autoridad carismática, basada en las cualidades personales del líder político, debe venir en la ayuda de la autoridad legal racional y posiblemente de contrapartes tradicionales si las ideas y las políticas del líder político han de prevalecer sobre las ortodoxias establecidas por la burocracia (Elcock 2001: 35). El elemento carismático del caudillaje reside en “la satisfacción que el hombre experimenta al trabajar, no para el programa abstracto de un partido integrado por mediocridades, sino para la persona de un jefe al que él se entrega confiadamente” (Weber 2004: 34). Para Weber (1974), “el carisma es la gran fuerza revolucionaria en las épocas vinculadas con la tradición”; el caudillo carismático actúa como motor del cambio político, social y económico (en Zabudovsky 2006: 87). Según Rustow (1976), Weber define el carisma de tres formas: como atributo personal²¹, como percepción de los seguidores²² y como relación entre líder y seguidores; y opta por la tercera opción, entendiendo el carisma como una relación, “un proceso de acción mutua (...) entre ambos [líder y seguidores] en la que el líder ofrece milagros por el bien de los gobernados, y los secuaces ofrecen fe en la legitimidad del líder” (en Rustow 1976: 29).

Otros estudiosos del paradigma carismático²³, como MacFarland (1969), consideran que “los grandes líderes tienden a aparecer en las épocas de mayor conflicto político y causan un impacto excepcional sobre los eventos sociales”; según este autor “ante una crisis de valores aparece un héroe carismático” (en Zabudovsky

²¹ El carisma se define como “cierta cualidad de un individuo en virtud de la cual se distingue de los hombres ordinarios” (Weber en Rustow 1976: 27).

²² “La legitimidad del gobierno carismático (...) se funda en la creencia (de los gobernados) en poderes mágicos, revelaciones y en el culto al héroe” (Weber en Rustow 1976: 27-28).

²³ Aunque la mayoría de las teorías sociales y psicológicas contemporáneas, de tipo liberal, lo hayan catalogado como “sinónimo de mal”, autores comunitaristas como MacIntyre critican que en el “esquema de la modernidad liberal individualista”, el surgimiento de grandes hombres puede ser “un momento más representativo de su repliegue interno” (en Lindholm, 2001:126).

2006: 87). Tucker (1976: 98), considera que el concepto de liderazgo carismático en Weber no es suficientemente funcional para las investigaciones, por ello, elabora una teoría funcional del carisma poniendo énfasis en los nuevos estados surgidos de las antiguas colonias; según esta teoría, el liderazgo carismático “es esencialmente una palanca de transición desde una sociedad tradicional gobernada colonialmente a una sociedad moderna políticamente independiente”. Charles Lindholm (2001: 22) apunta que, “aunque se piensa que el carisma es algo intrínseco al individuo, una persona no puede revelar esta cualidad en forma aislada (...) es ante todo una relación, una fusión del yo interior del líder y del seguidor²⁴”.

Además de estudiar la figura del líder carismático, Weber le dio una importancia crucial en su estudio sobre el dominio en las organizaciones y a un tipo distinto de político, el profesional (en Lindholm 2001:50). Según el sociólogo alemán, por un lado, “toda empresa de dominación que requiera una administración continuada necesita (...) la orientación de la actividad humana hacia la obediencia de aquellos señores que se pretenden portadores del poder legítimo; y (...) el poder de disposición, gracias a dicha obediencia, sobre aquellos bienes que eventualmente sean necesarios para el poder físico”, como el personal administrativo y los medios materiales. Existe dos medios para conservar el interés personal de los súbditos: “la retribución material y el honor social” (Weber 2004: 12). Por otro lado, las organizaciones estatales u organizaciones políticas pueden ser de dos tipos: estamentales, en las que los funcionarios “poseen en propiedad los medios de administración”; y burocráticas, en las cuales el titular del poder detenta los bienes públicos y los funcionarios profesionales los administran. En el seno de este último estado burocrático aparecen los denominados “políticos profesionales” que no sólo viven “para” la política sino “de” la política. Éstos, a diferencia de los caudillos carismáticos, “no querían gobernar por sí mismos (...) sino que actuaban al servicio de jefes políticos” (Weber 2004: 13-16).

Mientras que el honor del caudillo carismático está “en asumir personalmente la responsabilidad de todo lo que hace, responsabilidad que no debe ni puede rechazar o arrojar sobre otro”; el funcionario profesional “se honra con su capacidad de ejecutar precisa y concienzudamente (...) una orden de la autoridad superior” (Weber 2004: 24). La distinción entre líder carismático y político profesional inaugura dos modelos ideales de hacer política, de liderar una organización o asociación política. Frente al caudillo, el liderazgo ejecutivo moderno “se concibe como un proceso organizativo en el cual, aunque el líder pueda seguir siendo un individuo, en realidad su liderazgo es producto colectivo de una actividad organizativa” (en Zabłudovsky 2006: 89). En palabras del propio Weber (2004: 44-45), “sólo nos queda elegir entre la democracia caudillista con “aparato” o la democracia sin caudillos, es decir, la dominación de “políticos profesionales” sin vocación, sin esas cualidades íntimas y carismáticas que hacen al caudillo”. Son tres las cualidades importantes para todo tipo de político: pasión, sentido de responsabilidad y medida (Weber 2004: 45).²⁵

²⁴ El autor, incluso, compara la atracción que sienten los seguidores por su líder carismático con la que siente el amante por la persona amada.

²⁵ Matus (2006:132-133), al igual que Weber, distingue entre líder transformador y líder administrador. El primero de ellos es “un luchador dominante, agresivo e inagotable; se caracteriza por su rechazo tajante al pasado (...) son hombres de inteligencia superior y carismáticos (...) sujetos a una alta ceguera situacional (...) tienen un ego muy desarrollado (...) padecen una inclinación al triunfalismo, a la centralización burocrática y a un ideologismo exagerado; concentran, no delegan ni se dejan asedorar (...) tienen una gran capacidad para crearse los enemigos y amigos que necesitan”. El líder administrador “es pragmático, gradualista y desconfiado de las ideologías; es como un tractor con rieles, una locomotora más lenta, pero de increíble perseverancia (...) tiene un ego bien desarrollado y competitivo, es tan personalista como el líder transformador, pero no se siente llamado a hacer historia sino a administrar las situaciones, a seguir por los mismos rieles ya probados (...) aborrece el caos y el desorden en la misma medida que valora la eficiencia”.

Esta distinción tendrá una enorme influencia en los posteriores estudios sobre liderazgo político. Elcock (2001: 48), por ejemplo, considera que, para estudiar el liderazgo, es necesario poner atención a dos tipos de temas. En primer lugar, aquellos que tienen que ver con el conjunto de estructuras y reglas que han hecho que el líder ocupe el cargo. En segundo lugar, los temas relacionados con el impacto que tienen diferentes tipos de personalidad, como la carismática. El primer conjunto de temas, iniciado por Weber, inaugura la perspectiva teórica de la contingencia o teoría de las organizaciones.

3.2.6 La relación con el entorno: la teoría de la contingencia y el management empresarial

El estudio del liderazgo dentro de la estructura administrativa fue continuado por otros autores. El propio Lasswell (1963) afirmaba lo siguiente:

“En un sistema burocrático las manifestaciones indirectas del poder –más que las directas- son recompensadas; se dan satisfacciones a la competencia profesional, la afabilidad personal, la sensibilidad para las opiniones de los otros, la conducta ética dentro del código sobrentendido del funcionariado, el consumo no ostentoso, y otros rasgos similares. Las motivaciones de poder no son alentadas a encontrar su expresión en liderazgo de masas o en abierto liderazgo de cualquier clase. En particular, la espontaneidad no es alentada; y la espontaneidad es una de las características ostensibles, y a menudo genuinas, del personaje “carismático” con el que la muchedumbre y los fanáticos pueden identificarse” (Lasswell 1963: 286).

A partir de la obra de Weber, Beetham (1967) identificó “dos áreas de la organización social: la de la autoridad política y la del intercambio voluntario”. En la primera de ellas “se constituye a su vez en dos esferas: la democrática donde se dan las decisiones colectivas y la de la autoridad burocrática jerárquicamente organizada. En la segunda tienen lugar las decisiones individuales (en Zabludovsky 2006: 92). Aberbach, Putnam y Rockman (1981) centraron su atención en la relación entre políticos y burócratas. En un análisis a partir de entrevistas con veteranos políticos y burócratas llevadas a cabo en siete países, estos autores concluyen que los líderes políticos pretenden que sus colaboradores dentro del aparato burocrático sean favorables a las directrices políticas e ideológicas de su gobierno. Verba (1961: 113), desde un enfoque analítico-descriptivo, estudió el liderazgo en grupos pequeños, observando quiénes toman las decisiones y cómo se comportan los líderes dentro de ellos. Por su parte, James Svara (1990), basándose en un estudio sobre los gobiernos locales norteamericanos, afirma que la influencia relativa de los políticos y los burócratas varían según la naturaleza de las tareas a realizar²⁶; los políticos se encargan de determinar la misión de sus gobiernos y de diseñar las políticas públicas –*policy*- mientras que los burócratas son responsables de la administración y el *management* (en Elcock, 2001: 36-37). Atendiendo a la organización administrativa y desde un enfoque situacional, Northouse (2001: 92-93) distingue dos dimensiones del liderazgo: la red de apoyos y las tareas de dirección; ambas pueden ser altas o bajas, y a partir de ellas distingue cuatro tipos de liderazgo: técnico o de entrenamiento, de dirección, de apoyo o de delegación (Tabla 3).

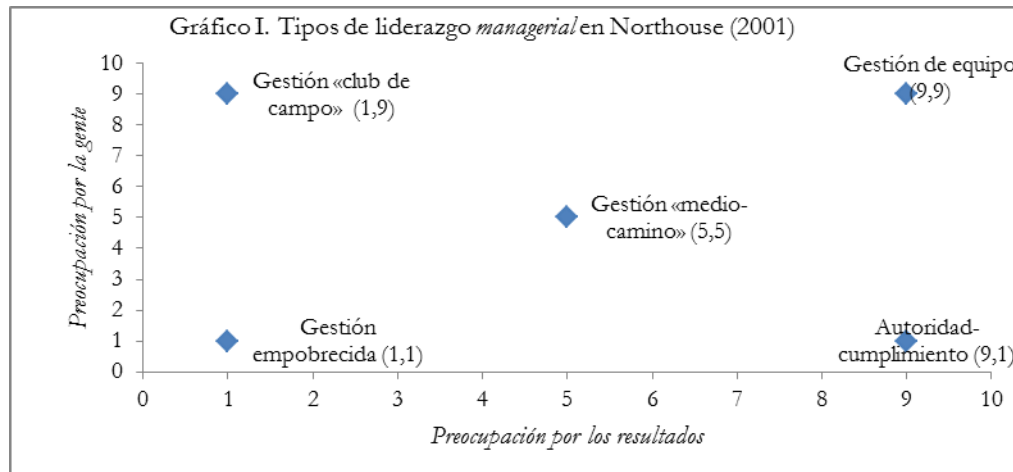
²⁶ Neustadt (1990: 30) considera que el estatus y la autoridad inherente en el cargo refuerza la lógica y el encanto del líder presidencial; el status añade algo de persuasión, la autoridad añade aún más (...) la autoridad y el estatus de un presidente le proporcionan grandes ventajas al tratar con los hombres que ha de persuadir.

Tabla 3. Tipos de liderazgo administrativo en Northouse (2001)

	<i>Tareas de dirección altas</i>	<i>Tareas de dirección bajas</i>
<i>Red de apoyos altas</i>	Técnico o de entrenamiento	De dirección
<i>Redes de apoyos bajas</i>	De apoyo	De delegación

Fuente: en Northouse (2001: 93).

Las aproximaciones al liderazgo por parte del *management* empresarial y de la teoría de las organizaciones (ya sean políticas o administrativas) han adquirido fuerza en los últimos años (Delgado 2004: 7-8). Para Heifetz (1997), el liderazgo se define como “la capacidad de proporcionar las funciones directivas asociadas con las posiciones de nivel superior” (En Delgado, 2004: 8). Según Elcock (2001: 76), una gran parte de la literatura del *management* sobre el liderazgo está relacionada con la preparación y capacitación de líderes potenciales para asumir roles de liderazgo como gerentes, directores generales, directores o presidentes de consejos de compañías. Según Northouse (2001: 73-75), el liderazgo de gestión (*managerial*) se preocupa tanto por la producción como por la gente en función de un modelo con dos ejes que se entrecruzan (Gráfico 1). El eje horizontal representa la preocupación del líder por los resultados y el vertical, la preocupación por la gente. Ambos ejes tienen una escala de 1 a 9 puntos, en la que 1 representa la preocupación mínima y 9 la máxima. Combinando las puntuaciones en cada uno de los ejes, se pueden ilustrar varios estilos de liderazgo, los más importantes son los siguientes: autoridad-cumplimiento (9,1), gestión “club de campo” (1,9), gestión empobrecida (1,1), gestión “medio-camino” (5,5) y gestión de equipo (9,9).



Fuente: Elaboración propia a partir de Northouse (2001: 75).

Algunos autores han puesto énfasis en el liderazgo dentro de las organizaciones políticas y administrativas. Para Bondel (1991), “la posición es condición necesaria mas no suficiente para ejercer liderazgo”; se trata de un factor importante pero no debe confundirse con el liderazgo mismo. Según Elgie (1995), en las democracias contemporáneas, el ejercicio del liderazgo desde el poder ejecutivo depende de tres estructuras institucionales: “la cantidad y calidad de los recursos a disposición del poder ejecutivo; la relación del poder ejecutivo con otros poderes; y la relación del poder ejecutivo con su partido político” (en D’Alessandro 2009: 319).

Otros autores, como Warren Bennis (1989), han estudiado la relación entre el liderazgo y la gestión administrativa sobre todo en el contexto de los negocios. Según este autor, “leaders must understand stakeholder symmetry; they must be able to assess the balance among the competing and the relative power of all stakeholder groups”²⁷. Por su parte, Bennis y Nanus (1985) argumentan que un líder de negocios tiene que poseer estas competencias: visión, comunicación, confianza y conocimiento de sí mismo. Ferrauti (1997: 11-12) hace referencia a las destrezas del liderazgo como “conjuntos más o menos organizados y coherentes de conductas y procedimientos, basados en conocimientos, habilidades y actitudes de muy diversa índole que, cuando son puestos en acción, suscitan o contribuyen significativamente a provocar la influencia especial y diferencial a la que se ha denominado liderazgo”.

Estas teorías, en general, tienen un gran componente normativo. Por ello, desde la década de los 80, los líderes políticos europeos de la nueva derecha, sobre la base de la denominada “nueva gestión pública”, han ejercido mayor control sobre la burocracia (Elcock 2001: 36). Como afirma Christopher Hood (1991), esta corriente administrativista busca desplazar los valores tradicionales de la burocracia weberiana -como por ejemplo, el acceso a puestos de la Administración mediante sistemas meritocráticos de concurso-oposición- por las denominadas “tres E”: economía, eficiencia y eficacia (en Elcock 2001: 65-67).

3.2.7 El dominio de las élites

Según la teoría de las élites, los líderes son el resultado del desarrollo de organizaciones políticas colectivas como partidos políticos que acaban siendo dominados por sus funcionarios: líderes, secretarios, delegados de los órganos del partido o burócratas (Elcock 2001: 4). Antes de Mosca y Pareto, otros autores trataron esta cuestión. Saint-Simon (1760-1825) estableció que la dirección política debe estar confiada a quienes tienen la capacidad de hacer progresar la ciencia y conducir la producción económica. El padre de la sociología, Augusto Comte (1798-1857), sostuvo que el mando de la sociedad debía corresponder a una aristocracia científica. Incluso Marx y Engels (1850) entendieron que las revoluciones del siglo XIX en Francia no fueron más que un reemplazo de las élites en el poder, idea que retomó el marxismo con Gramsci (1949) en el primer tercio del siglo XX (en Bolívar 2002: 387).

Frente a la concepción marxista de la Historia, Gaetano Mosca, Vilfredo Pareto y Robert Michels, centraron su atención en el estudio de las élites políticas y el liderazgo. Para la teoría de las élites, en todas las sociedades la dirección política se ejerce por una minoría organizada; esta minoría posee estructura, cualidades, control de las fuerzas sociales y fuertes vínculos. Para Pareto (1848-1923) la lucha por el poder no se producía entre las masas y los líderes, sino entre los antiguos y los nuevos líderes, incluso cuando la nueva élite aparente ser guiada por el deseo de las masas. Mosca (1858-1941) continuó el legado de Saint-Simon y Pareto y afirmó que en las democracias se hace necesaria la presencia de una minoría aristocrática organizada, la clase política, que mantenga el control del Estado, aunque el liberalismo haya logrado establecer frenos y contrapesos al poder ilimitado de esta aristocracia (en Bolívar 2002: 388-399).

Mientras que Weber destacó el poder de la estructura burocrática en los Estados capitalistas, las funciones y poderes de los funcionarios políticos, de los titulares de cargos en los partidos políticos, fue examinado por el discípulo de Mosca, Robert Michels (1876-1936). En su estudio sobre los partidos socialdemócratas europeos durante el siglo XX desarrolló la denominada “ley de hierro de la oligarquía”. Para

²⁷ Traducción: “los líderes deben comprender intereses simétricos, deben ser capaces de evaluar el equilibrio entre los competidores y el poder relativo de todos los grupos de interés”.

este autor, la eterna lucha entre aristocracia y democracia no es más que la lucha entre una vieja minoría, que defiende su predominio actual y una nueva y ambiciosa minoría decidida a conquistar el poder. Los partidos de la revolución liberal desarrollaron una nueva aristocracia de forma que funcionarios de los partidos son quienes controlan sus organizaciones y por lo tanto los países que ellos gobiernan. El incremento de la distancia entre los funcionarios y las masas, junto con la auto-renovación del liderazgo, conduce a Michels a advertir del peligro que Irving Janis (1972) identificará más tarde como el *groupthink* o pensamiento grupal: un liderazgo con una tendencia a aislarse y que se rodea de un muro dentro del cual se admite sólo a aquellos que tienen su misma manera de pensar (en Elcock 2001: 38-42).²⁸

Siguiendo estos postulados, Parry (1969) consideró que la apariencia del control de la democracia mayoritaria sobre la minoría es engañosa, ya que esta minoría está en posición de manipular el proceso electoral para lograr sus objetivos mediante un conjunto de medidas: la coerción, el soborno o la propaganda; el electorado elegirá, en todo caso, a líderes aceptados por la élite (en Elcock 2001: 4). Por otro lado, Putnam (1976) descubrió la denominada “ley de desproporción creciente” según la cual “cuanto más alto sea el nivel de autoridad política habrá más personas que pertenezcan a grupos que tengan una posición más alta en la estructura social” (en Sánchez Herrera 2004: 35).

Existen estudios más actuales que centra su atención en la relación del líder con las élites políticas en la sociedad democrática. Sánchez Herrera (2004: 29-30) desarrolla un análisis en este sentido, afirmando que en democracia, “el poder puede ser personalizado, pero no personal, que es propio de las dictaduras”. Considera que tanto el líder²⁹ como la élite³⁰ “tienen un potencial similar”, y que “el líder sin la élite no puede existir”; por ello, el líder ha de escuchar las opiniones de la élite ya que ésta “le mantiene en contacto con la masa de seguidores”. Para él, al igual que no puede haber líderes sin seguidores, tampoco existen líderes sin élites políticas. El líder necesita relacionarse con la élite “para adoptar decisiones, fijar la agenda, estudiar cómo realizar las tareas políticas, buscar recursos y recabar apoyos”.

3.2.8 La explicación psicológica: aprendizaje social y fenómeno de grupo

A diferencia de las teorías de la contingencia, que discuten sobre la conveniencia de asesores para apoyar a los líderes y tratar de mejorar las decisiones que tomen, desde el punto de vista de la psicología, las oportunidades para mejorar la carrera del líder son limitadas. Los autores que siguen esta perspectiva teórica elaboran extensos estudios acerca de los antecedentes de los líderes, sus vidas y sus carreras, pero presupone que los rasgos personales ya están formados y son inamovibles en el momento en el que acceden al cargo político. Estos estudios psicológicos explican los éxitos y fracasos de los líderes pero no pueden modificar

²⁸ Como resume Bolívar (2002: 398-399), Michels trató de conjugar la teoría de élites con parte del pensamiento marxista y consideró que la democracia conduce necesariamente a la oligarquía ya que toda organización “termina por dividirse en una mayoría de directores y una mayoría de dirigidos (...) y el aumento de poder de sus líderes es proporcional a la dimensión de la organización”. Por tanto, un estado de gran dimensión requiere un liderazgo más fuerte.

²⁹ Según este autor, el líder no es “un mero producto de la sociedad”, ni tampoco es siempre “un caudillo carismático”; desde una perspectiva integral, considera que en él no sólo concurren rasgos personales sino también “la función que ha de desempeñar en una posición concreta y la conducta que se espera de él en la coyuntura y el entorno histórico que le han tocado vivir. El líder no puede ser abstraído de las instituciones, de las organizaciones y de las relaciones con la élite y los seguidores” (Sánchez Herrera 2004: 30).

³⁰ Sánchez Herrera (2004: 32) define a la élite política como “una minoría detentadora del poder, organizada, cohesionada y dinámica (...) que se perpetúa a pesar de las técnicas democráticas de control y de recambio de los cargos públicos”.

comportamientos fallidos. Además, la influencia de estos estudios es restringida, porque a ninguna persona le gusta ser analizada psicológicamente (Elcock 2001: 86-87).

Desde sus comienzos, la psicología se detuvo a analizar líderes políticos. Sigmund Freud (1856-1939) y su colaborador William C. Bullit (1891-1967) trataron de explicar el fracaso que supuso para el presidente Wilson la no ratificación por el Senado estadounidense del Tratado de Versalles ni del Pacto de la Sociedad de Naciones, ambos proyectos, impulsados por su administración. Para estos autores, los defectos en la personalidad del presidente, su egocentrismo y arrogancia, le condujeron al fracaso de sus objetivos; estos desórdenes psicológicos estaban motivados por la desigual relación de Wilson con los padres³¹, sus tan tempranas como fuertes convicciones religiosas y las influencias formativas (en Elcock 2001: 87-88). Pueden identificarse dos tipos de estudios psicológicos del liderazgo: aquellos que, como el de Freud y Bullit examinan los orígenes, la infancia y la educación temprana de los líderes para tratar de indagar en los motivos de sus conductas; y aquellos otros que entiende el liderazgo como un fenómeno de grupos.

Los primeros han explicado el liderazgo como atendiendo a los procesos de aprendizaje. Según Eder (1924), “es sobre el ideal del yo que se forma la posibilidad del liderazgo, de los líderes, y del líder supremo, que es alguien capaz de hacer todo lo que el niño pensó alguna vez que el padre físico podrían hacer” (en Lasswell 1963: 172). Merriam (1970) consideraba interesante el estudio profundo de “los comienzos de los líderes, sus orígenes ancestrales, sus padres, sus compañeros de juventud, su medio, su vida de juventud y su educación (...); esto sería útil para analizar sus éxitos, su formación o la historia de su carrera” (en D’Alessandro 2009: 312-313). Adorno (1950) estudió el origen de las actitudes autoritarias atendiendo a los aprendizajes subjetivos como son la educación y otras experiencias socializadoras. Otros autores más recientes, también han puesto énfasis en la infancia y la educación. Hugh Berrington (1974) consideró que los primeros ministros británicos tienden a ser hombres a quienes de niños se les negó el amor paternal. Barber (1992) rastrea las vidas de los presidentes de los Estados Unidos desde la infancia en busca de explicaciones para su posterior actuación en la Casa Blanca t considera que los primeros años de vida de los presidentes, su infancia y educación temprana, tienen una considerable influencia en su rendimiento en el cargo³² (en Elcock 2001: 85-90). Para House, Spangler y Woycke (1991), “los motivos del liderazgo residen en el líder y deben ser objeto de una socialización que comienza en las primeras etapas de la vida”, concretamente se encuentran en “una fuerte necesidad de poder, en una fuerte necesidad de logro y en una baja motivación de afiliación” (en Martínez y Morales 2006: 121).

En este sentido y desde un enfoque que combina la política con la psicología, Lasswell (1963)³³ abordó el estudio de las personalidades políticas a partir del análisis de las historias clínicas de individuos que “han recibido cuidados en hospitales y sanatorios” con el fin de “exhibir el perfil de desarrollo de diferentes tipos de hombres públicos”. Esta metodología tiene como objetivo “vincular la selección de los papeles que adoptan los

³¹ Fuerte con su padre y mucho más débil con su madre (en Elcock 2001: 88).

³² Barber (1992) dice lo siguiente: “every story of Presidential decision-making is really two stories: an outer one in which a rational man calculates and an inner one in which an emotional man feels”. (Traducción: “toda historia del proceso de toma de decisiones del Presidente son en realidad dos historias: una exterior en la que un hombre racional calcula y otra interior en la que un hombre emocional siente”).

³³ Sánchez Herrera (2004: 29-31), piensa que Lasswell “incluye al líder en la élite y a los seguidores en la masa” y que no distingue entre élite y líder, ya que, “para él, son lo mismo”.

políticos adultos a ciertas experiencias críticas en su desarrollo individual”³⁴ (Lasswell 1963: 15-19; 51). Según este autor, los políticos pueden adoptar, de forma especializada o combinada, tres tipos de roles: administrador, agitador y teórico. El agitador “asigna un alto valor a la respuesta del público y *los considera fuertemente narcisistas*”. Por otra parte, el administrador se caracteriza por el valor que otorga a “la coordinación de esfuerzos en una actividad continua, *así* sus efectos se desplazan sobre objetos menos remotos y abstractos” (Lasswell 1963: 64, 250-251). Además, elaboró una fórmula general para la historia del desarrollo del hombre político en la cual “p” representa los motivos privados; “d” hace referencia al “desplazamiento sobre un objeto público; “r” la racionalización en función del interés público; “P” el hombre político; y “}” equivale a “transformado en” (Lasswell 1963: 83).

$$p \} d \} r = P$$

No obstante, como se ha dicho, la psicología también percibe el liderazgo como un fenómeno relacional entre líder y seguidores. Un grupo de autores han estudiado la relación desde el punto de vista del líder; Freud consideró a este último como “la persona alrededor de la cual cristaliza el proceso formativo del grupo” (en Redl 1958: 23). Según Stogdill (1958 (1): 27-35) el liderazgo es un fenómeno de grupos. Warriner (1955) lo concibe como “una forma de relación entre personas que requiere que una o varias personas actúen conforme a las peticiones de otra” (en Janda 1972: 57-58). Para Janda (1972: 59) el liderazgo es un fenómeno de poder, un tipo particular de legitimación de poder, que se produce cuando la influencia proviene de un miembro del grupo que se percibe como aquel que tiene el “derecho” a prescribir el comportamiento de los miembros del grupo.

Otro grupo de autores pusieron el enfoque en la conducta de los seguidores. Freud, al igual que Gustave Le Bon en *Psicología de las masas* (1895), aceptó que “las multitudes, por encontrarse en un estado primitivo de conciencia, ansían a un líder carismático hipnótico que les brinde un punto de autoridad absoluta”, aunque priorizó el estudio de sus seguidores y puso poca atención a los líderes (Lindholm, 2001: 79). Shamir, Arthur y House (1994) también pusieron énfasis “en los motivos psicológicos de los seguidores (...) su necesidad de autoestima, su necesidad de confianza, la intensidad con la que buscan determinados valores y objetivos y (...) su disposición a adoptar compromisos fuertes”, entre otros (en Martínez y Morales, 2006: 121). Stogdill (1958(2): 46), menciona varios métodos de estudio del fenómeno grupal del liderazgo utilizados por la psicología social: “la observación y el muestreo temporal de la conducta en situaciones grupales, la elección de asociados, las identificaciones realizadas por un observador competente, el análisis de datos biográficos y de historias de casos; la enumeración de rasgos esenciales; y los test suplementarios.

3.2.9 La teoría de la elección racional

La teoría de la elección racional y sus partidarios en la ciencia política considera a los líderes como maximizadores racionales, que actúan buscando el modo de garantizar el máximo apoyo entre sus seguidores (Elcock 2001: vii). Como afirma Delgado (2004: 20), con relación al comportamiento político, el postulado

³⁴ Lasswell (1963: 54) afirma que “cada cuerpo político tiene su galería de mascaradas políticas, y será necesario escribir de nuevo la historia política para explicar las cualidades únicas y típicas de esos roles popularmente concebidos”.

básico de esta teoría es que “los individuos operan como maximizadores de utilidad, comportándose de manera semejante a como lo hacen los agentes económicos”.

Teóricos de la elección racional como Tullock (1976) han sostenido que el interés egoísta de los políticos y burócratas inevitablemente produce burocracias infladas porque los funcionarios persiguen maximizar su presupuesto, así como el número de personas que trabajan para ellos (en Elcock 2001: 5). Autores, como Elcock (2001) son críticos con esta teoría ya que no tiene en cuenta el idealismo y el altruismo, y sin embargo, existen muchas pruebas de que los líderes políticos están motivados de igual modo por odios irracionales. Además, estas teorías fueron adoptadas por dos líderes políticos que se convirtieron en importantes agentes de cambio en la década de los 70: Margaret Thatcher y Ronald Reagan. Aunque se esperaba que el liderazgo político perdiera relevancia debido a que el proyecto político de éstos tenía como objetivo reducir el papel del gobierno en la vida de las personas, ambos tuvieron que convertirse en líderes dominantes y centralizar el control del poder para implementar sus reformas (Elcock 2001: 5).

Tabla 4. Teorías que han estudiado el liderazgo

	Enfoque	Premisa básica	Definición de líder	Corrientes-Autores
<i>Autores clásicos</i>	Rasgos personales	El devenir de los estados depende de la virtud de los gobernantes	Un individuo dotado de atributos particulares	Filosofía clásica, humanismo, Maquiavelo, liderazgo ético.
<i>Teoría del gran hombre o líder carismático</i>		Los actores individuales son los motores del cambio	Héroe o caudillo con grandeza de espíritu, con carisma	Hegel, Carlyle, Weber
<i>Teorías deterministas</i>	Posicional-contingente	La estructura social, económica y cultural determina al individuo	Simple peón en manos de las fuerzas económicas, políticas y culturales	Spencer, Marx
<i>Teorías relacionales</i>		La estructura genera oportunidades para la acción política	Un individuo al que sus seguidores perciben con	Durkheim, Lewin, Knickerbocker, Gibb

		cualidades extraordinarias		
<i>Teoría de las élites</i>		El poder se concentra en una minoría organizada	Miembro destacado de la élite	Mosca, Pareto, Michels, Parry, Lasswell, Sánchez Herrera
<i>Teoría de las organizaciones o management</i>	Posicional-Contingente Conductista	El liderazgo es un proceso que responde a la consecución de objetivos dentro de un grupo u organización	Individuo que usa su influencia para dirigir y coordinar las actividades dentro de un grupo u organización	Weber, Verba, Bennis, Blondel, Northouse
<i>Teorías psicológicas o de las motivaciones</i>	Conductista	El liderazgo es, bien un proceso de aprendizaje social, o bien un fenómeno de grupo.	El resultado del proceso de aprendizaje o la persona en la que se cristaliza la formación de un grupo (tótem)	Psicología social, Freud, Stogdill, Lasswell
<i>Teoría de la elección racional</i>		Los individuos actúan para maximizar su beneficio personal	Maximizador racional	Tullock, Fiorina y Shepsle

Fuente: Elaboración propia.

Tenemos, por tanto, cinco grandes teorías de liderazgo. Sin embargo, muchas de estas teorías son mixtas, ya que combinan enfoques y perspectivas teóricas. Leach y Wilson (2000), por ejemplo, sugieren que el liderazgo tiene dos conjuntos de influencias: la cultura política y organizacional, por un lado, y la agenda personal y las habilidades políticas del líder, por otro; entre ambos conjuntos existe un área de incertidumbre y negociación (en Elcock 2001: 43). Estos autores combinan tanto enfoques -rasgos personales y posicional-contingente- como perspectivas teóricas diversas –gran hombre, determinista, relacional y organizaciones.

3.3 El liderazgo en la ciencia política contemporánea: definición, tipologías y funciones

3.3.1 Múltiples definiciones

Hasta aquí, este trabajo ha examinado el concepto de liderazgo desde diversos enfoques, así como las diversas teorías que han tratado de explicar este fenómeno. Sin embargo, es necesario profundizar el tipo concreto de liderazgo que afecta a la gobernabilidad: el liderazgo político. El problema principal consiste en que, como afirma Delgado (2004: 14), “formular una única definición sobre el mismo es casi imposible”. Para Bass (1995), “hay tantas definiciones de liderazgo como investigadores han intentado aproximarse al concepto” (en Natera 2001: 44). Elcock (2001: 16-17) considera además que en los negocios y en el ejército es posible identificar líderes potenciales; sin embargo, los líderes políticos son *sui generis* ya que, aunque para atraer y

retener apoyos pueden desplegar habilidades propias -como las oratorias-, suelen elevar puestos por accidentes y casualidades que tienen poca relación con su capacidad para gobernar una comunidad política, sea municipio, provincia o país.

Las aproximaciones al concepto de liderazgo realizadas por la ciencia política hasta mediados de los 70 han sido sistematizadas por Paige (1977). Según este autor, el liderazgo es “un fenómeno conductual de creatividad a través del cual ‘determinadas personas en interacción con otras de similar potencia se comprometen en iniciativas de relevancia social’” (en Delgado 2004: 13; Natera 2001: 43). En 1958, Carter distinguía cinco tipos de conceptos de liderazgo: como “polarización de los miembros del grupo alrededor de una persona central”; “como individuo capaz de dirigir al grupo hacia sus objetivos”; “como la persona seleccionada para esa función por los miembros del grupo”; como “la persona que posee influencia demostrable sobre la sintonía grupal”³⁵; y desde el punto de vista de las formas de conducta del liderazgo (Carter 1958: 20-21).

Desde mediados de los 70, muchos autores han escrito sobre el tema y han intentado delimitar una definición. Algunos autores, desde una perspectiva más relacional, lo han percibido como un proceso de influencia y estímulo de líder a seguidor. Según Rustow (1976: 34) “es un proceso de mediación compleja entre la personalidad del líder, las esperanzas de sus seguidores, las circunstancias y las metas”. Katz (1977) ha entendido el liderazgo como “el proceso por el que un individuo ejerce consistentemente más influencia que otros en la ejecución de las funciones del grupo” (en Delgado 2004: 13). Según Burns (1978), es “aquel proceso por el cual determinadas personas con ciertos motivos y propósitos, en competición o conflicto con otras, movilizan recursos de todo tipo (...) para estimular, inducir o satisfacer las motivaciones de los seguidores en la dirección deseada”. Tucker (1981) lo define como “un proceso interactivo en el cual algunos individuos ejercen o intentan ejercer una determinada influencia sobre otros”. Para Kellerman (1984) se trata de “el proceso por el que un individuo ejerce de forma sistemática más impacto que otros en la naturaleza y dirección de la actividad de un grupo” (en Natera 2001: 44, 123). Sánchez Herrera (2004: 31) define el liderazgo como “un proceso relacional de gran complejidad en el que intervienen el líder, el entorno social, el ámbito de dominio político, la élite y los seguidores”.

Un grupo de estudiosos sobre el tema han puesto énfasis en el proceso de toma de decisiones. Ya Lasswell (1967) había percibido el liderazgo como “un modelo relativamente estable de iniciativa eficaz para la toma de decisiones políticas”. Elgie (1995) lo ha definido como “el proceso por el cual los gobernantes tratan de ejercer control o influencia sobre el proceso de toma de decisiones políticas” (en Natera, 2001: 44). Otro conjunto de autores entiende el liderazgo como catalizador del cambio político deseado por la comunidad. Edinger (1993) lo ha conceptualizado como “una posición caracterizada por la habilidad del que la ocupa para guiar el comportamiento colectivo en la dirección de la asignación imperativa de valores deseada en una comunidad”. Para Rost (1993), se trata de “una relación de influencia entre líderes y seguidores, quienes persiguen cambios reales que reflejan sus mutuos propósitos” (en Natera 2001: 44). M. Zoni asegura que “el liderazgo político se desarrolla a partir de que el líder político consigue identificar y traducir en una propuesta de cambio el sentimiento de descontento o malestar manifestado en forma difusa e imprecisa por una parte de la población” (en Cortés 2007 :86).

³⁵ La sintonía está formada por los rasgos que definen la “personalidad del grupo” en paralelo con los rasgos de personalidad de sus miembros (en Carter 1958: 21).

Autores más actuales han destacado el concepto de visión, siguiendo el enfoque del “nuevo liderazgo”. Heifetz y Sinder (1990) lo han definido como “una actividad vinculada a determinados actores que consiste en proporcionar visión y, al mismo tiempo, en buscar y movilizar apoyos políticos para llevarla a la práctica”. Según Nanus (1995), “el liderazgo consiste en la capacidad de definir, articular e institucionalizar nuevos valores y ofrecer nuevas visiones de escenarios futuros” (en Delgado 2004: 13-14). Ronald Beiner, inspirándose en la *Crítica del juicio* de Kant, afirma que “el dirigente político requiere del juicio *reflexionante*³⁶ para vivir a la altura de la responsabilidad que él ha decidido adquirir y que sus seguidores le han confiado; no requiere poseer cualidades morales, sino de la participación en un tipo distinto de juicio que es en sí mismo, una síntesis superior de habilidad práctica y visión moral” (Beiner 1987: 217).

Tabla 5: Palabras más comunes en las definiciones sobre liderazgo político

<i>Entendido como...</i>	Proceso	Actividad	Posición	Relación	Capacidad
<i>Genera...</i>	Influencia	Toma de decisiones	Catalizador de cambio	Red de apoyos	Visión

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2 Tipologías de estilos de liderazgo

Para profundizar más en el concepto de liderazgo político, algunos autores han elaborado algunas tipologías que van más allá de las clásicas distinciones: la zorra y el león de Maquiavelo; y el líder carismático y el político profesional de Weber. Según Natera (2001: 116-119) las tipologías y clasificaciones pueden agruparse en dos grandes bloques: las concepciones unidimensionales y las pluridimensionales. En las primeras se destaca “una única dimensión predominante de los líderes (normalmente de su comportamiento político o de su relación con otros actores o instituciones) sobre la que se construye el estilo del líder”. Las tipologías pluridimensionales se crean sobre la base de dos o más dimensiones.

Algunas tipologías unidimensionales son, por un lado, la de Bentley (1949) que, en base a la red de apoyos del líder, distinguía entre jefe, demagogo y mediador; por otro lado, la de Wilson (1966) que clasificó a los líderes por su actuación dentro de los partidos³⁷ (en Natera, 2001: 116). Podemos tomar dentro de este bloque otras clasificaciones como la de primeros ministros de Hargrove (1996); o la de presidentes norteamericanos de Barber (1977), que se examina más adelante al tratar los estudios de liderazgo presidencial. También la de Fiedler (1978)³⁸ o clasificaciones propuestas por los teóricos de la elección racional, como Fiorina y Shepsle (1989)³⁹ (en Elcock 2001).

³⁶ En cursiva en el original.

³⁷ Wilson (1966) distinguía entre liderazgo utilitario, liderazgo solidario y liderazgo intencional. El utilitario “se basa en la utilización de mecanismos de control clientelar en el seno del partido”; el solidario, “en la necesidad de interacción social para procurar la cohesión del partido”; y el intencional, “en la persecución de una gran causa que trasciende la dinámica partidista” (en Natera 2001: 116).

³⁸ Fiedler (1978) distingue dos tipos de líderes: motivados por relaciones, que tratan de encontrar la aceptación dentro de sus grupos; y motivados por tareas, que se concentran en alcanzar los objetivos del grupo (en Elcock 2001: 93).

³⁹ Fiorina y Shepsle (1989) distinguen entre líderes como agentes, líderes como manipuladores de la agenda y líderes como empresarios políticos (en Delgado 2004: 20)

En cuanto a las concepciones pluridimensionales, algunas de las clasificaciones más destacadas son las siguientes. En el ámbito local, Kotter y Lawrence (1974) y Yates (1977). Este último estableció una tipología a partir de dos dimensiones: “el volumen de recursos políticos y financieros” de los que disponen los alcaldes para hacer frente a los problemas de su ciudad y “el grado de actividad e innovación que despliegan en su trabajo diario”⁴⁰. Otras tipologías son las de Folkersman (1988), que clasifica a los líderes políticos según su orientación ideológica⁴¹; o la de Elgie (1995), que establece tipologías de presidentes y primeros ministros de diversos países en función de “su capacidad para controlar el proceso de toma de decisiones políticas”.

Existen otras clasificaciones más influyentes. Hermann (1986), a partir de la relación del líder con sus seguidores, distingue entre líder flautista, líder vendedor, líder marioneta y líder bombero (en Martínez y Morales, 2006: 119). El flautista de Hamelín es aquel que “encanta” a sus seguidores, ya que posee características excepcionales; el vendedor logra los apoyos mediante mecanismos de intercambio; la marioneta dirige influenciado por sus seguidores; y el apagafuegos aparece en situaciones de crisis para apaciguar el entorno (Delgado 2004: 16). Blondel (1987) distingue dos dimensiones del liderazgo atendiendo al impacto que tienen los líderes dentro del sistema político: el alcance del impacto y la intensidad del mismo. La primera se refiere “a la mayor o menor amplitud de los ámbitos de dominio político”, en tanto que la segunda atiende al “grado de producción de efectos deseados y a la contribución al cambio atribuible al líder político”. Como se puede observar en la Tabla 6, existen tres tipos de alcance: grande, moderado y pequeño; y tres tipos de intensidad del cambio: mínimo, moderado o profundo. Combinando ambas dimensiones se ofrecen nueve modelos distintos de liderazgo (en Delgado 2004: 14-15).

Tabla 6: Tipología de liderazgo en Blondel (1987)

		INTENSIDAD DEL CAMBIO		
		<i>Mínimo</i>	<i>Moderado</i>	<i>Profundo</i>
ALCANCE DEL IMPACTO	<i>Grande</i>	Salvador	Paternalista populista	Ideólogo
	<i>Moderado</i>	Confortador	Redefinidor	Reformista
	<i>Pequeño</i>	Gestor	Reajustador	Innovador

Fuente: Blondel (1987) en Delgado (2004: 15)

Pero la tipología con mayor proyección científica es la propuesta por Burns (1978), ya referida al examinar el liderazgo como fenómeno relacional. Partiendo de la distinción entre la zorra y el león de Maquiavelo y de la interacción entre líderes y seguidores, Burns define dos tipos de liderazgo: liderazgo transaccional y liderazgo de la recomposición o transformacional (Tabla 7). La relación entre el primer tipo de líder y sus seguidores se basa en el intercambio económico, político o simbólico entre las partes y suele manifestarse “en situaciones de normalidad política”. El liderazgo de recomposición se funda en “la

⁴⁰ Yates (1977), en base a estas dos dimensiones, distinguió cuatro estilos de liderazgo: el cruzado, con escasos recursos y amplia predisposición; el emprendedor, con muchos recursos y mucha predisposición; el mediador, con escasa predisposición y recursos; y el jefe, con muchos recursos y poca predisposición (en Natera, 2001: 120).

⁴¹ Folkersma (1988) establece cuatro tipos de líderes: fundador, revisionista, practicante y misionero (en Natera 2001: 121).

identificación y el compromiso mutuo entre el líder y los seguidores para alcanza una meta común, (...) implica para ello niveles más altos de motivación y moralidad” y prolifera en contextos de cambio político (en Natera, 2001: 123-124). Más adelante, añade otro tipo de liderazgo, el *laissez-faire*, “una especie de liderazgo liberal donde el líder prefiere no entrometerse en asuntos ajenos a su responsabilidad personal (...) y que otorga una mayor responsabilidad a los subordinados” (en D’Alessandro 2009: 321).

Tabla 7: Tipos de liderazgo en Burns (1978)

	TIPO DE RELACIÓN LÍDER-SEGUIDORES	SITUACIÓN POLÍTICA
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Intercambio	Normalidad
LIDERAZGO DE LA RECOMPOSICIÓN O TRANSFORMACIONAL	Identificación	Cambio

Fuente: Elaboración propia a partir de Burns (1978) en Natera (2001: 123-124).

Esta clasificación ha influenciado enormemente a otros autores. El mismo Blondel (1987) realiza otra clasificación distinguiendo a los líderes según surjan en situaciones de normalidad –líderes gestores– administrativos- o en situaciones excepcionales –líderes innovadores (en Delgado 2004: 19). Linz (1997: 86) se refiere al liderazgo innovador como “aquel que es realizado por personas que dirigen con éxito los desafíos que plantea a una sociedad un acontecimiento histórico concreto y cambios políticos o sociales irreversibles, ganándose el apoyo, o al menos, la aceptación de la sociedad, la aprobación del electorado y la tolerancia de las principales instituciones” (en Blázquez 2002: 4). Elcock (2001: 93-94) asegura que los líderes transformacionales deben poseer cuatro atributos: ha de lograr una influencia idealizada, es decir, el líder se ha de percibir como modelo y símbolo de sus seguidores; debe convertirse en inspiración para sus subordinados, esto es, realizar un esfuerzo extra para cumplir con sus objetivos y mantener altas sus expectativas; tiene que estimularlos intelectualmente, creando y alentando la creación de nuevas ideas; y está obligado a tener en consideración sus motivaciones y sensaciones.

3.3.3 Funciones del liderazgo

Las funciones de los líderes políticos se refieren a la administración interna del gobierno en cualquiera de sus niveles -local, regional, nacional o supranacional (Elcock 2001: 106). Aunque en las definiciones examinadas más arriba se han mencionado algunas de ellas, conviene realizar un repaso por algunas de las funciones más relevantes planteadas por los autores. Para Knickerbocker (1958: 7), la función del liderazgo es “la organización de las actividades de los miembros del grupo hacia la realización de cierto objetivo”. Según Elorriaga (1976), “el líder no es sino una persona dotada para incitar y dirigir a los demás hacia el logro de objetivos comunes, (...) su misión es lograr una presentación armoniosa de las aspiraciones colectivas, no sustituyendo las voces plurales, sino orquestándolas” (en Delgado 2004: 16). Martín Arranz (1987) considera al liderazgo como “el ejercicio de poder o de influencia en colectividades sociales”, que se aplica a todas o algunas de las siguientes funciones: “fijar los fines, metas u objetivos de la colectividad; crear las estructuras necesarias para alcanzar estos fines; y mantener o reforzar estas estructuras” (en Natera 2001: 60). Como dicen Ballart y Ramió (2000), “el liderazgo que no enajena o desactiva a la sociedad es visto como un motor de cambio, como un instrumento para inducir acción colectiva, de movilización social para conseguir desarrollo democrático y progreso social” (en Delgado 2004: 17). Leach y Wilson (2000) definen cuatro tareas de liderazgo

en autoridades locales: el mantenimiento de la cohesión, el desarrollo de la dirección estratégica y política, la garantía la ejecución del programa y la representación de la autoridad en el mundo externo. Las tres primeras se refieren principalmente a las funciones internas del gobierno y la última a las relaciones con otras agencias (en Elcock 2001: 105). Sánchez Herrera (2004: 29) asegura que el liderazgo “se está concibiendo de nuevo como una baza fundamental para llevar a cabo labores de dirección política, recabar legitimidad, conseguir votos y proseguir la búsqueda de la felicidad”.

Natera (2001: 60-65) sintetiza las clasificaciones de otros autores y distingue cuatro tipos de funciones del liderazgo: impulso político, comunicación política, agregación de demandas e intereses colectivos y legitimación; cabe detenerse en esta última. Según Vanaclocla (1997), el liderazgo político constituye una importante fuente de legitimación del sistema político democrático que no sólo aumenta con la crisis de los partidos sino también con su fortalecimiento. Se trata, como la denomina Easton (1982), de una legitimación personal, “no necesariamente carismática, que representa otra de las fuentes de apoyo difuso al sistema político” (en Natera 2001: 65-66). Esta función de legitimación de liderazgo constituye un punto de apoyo más de la hipótesis central de este trabajo: el liderazgo contribuye a legitimar el sistema, siendo la legitimidad uno de los elementos que integran el concepto de gobernabilidad que se está manejando aquí. Por tanto, afirmar que la actividad de los líderes puede proporcionar legitimidad equivale a decir que el liderazgo también influye, de algún modo, en la gobernabilidad del sistema político.

4. Aspectos metodológicos a tener en cuenta en el estudio del liderazgo

4.1 Factores y variables

Para analizar el fenómeno del liderazgo se han propuesto y elaborado distintos modelos de análisis en torno a variables y factores. Según Paige (1972: 71-81; 1977), las diversas formas de liderazgo se presentan a partir de la interacción de cinco variables: personalidad, roles, tareas, valores y entorno específico (en Delgado 2004: 13; Natera 2001: 43). Más recientemente, otros autores han sugerido variables para su estudio. Ballart y Ramíó (2000) han propuesto cinco categorías de variables: “la visión política del líder, sus habilidades políticas, la capacidad para la toma de decisiones en situaciones críticas; la bondad del contexto histórico en que actúa; y por último la influencia sobre sus sucesores” (en Delgado 2004: 23). Natera (2001: 66), por su parte, ha considerado que existen cinco tipos de factores que “influyen en el surgimiento y desarrollo de los procesos de liderazgo (...): la ecuación personal del liderazgo; el *comportamiento político* (...) de los líderes; la *red de apoyo* (...); los factores generales de la estructura de oportunidades⁴² o *entorno del liderazgo*; y la *percepción e impacto* del liderazgo⁴³”. Blázquez (2002: 3-4) considera que “todo líder político es (...) un producto social resultado de la interacción de una serie de variables”: sus características personales (capacidad oratoria, poder de seducción, atractivo, etc.); las circunstancias políticas, sociales y personales (formación ideológica y política, actividad política, momento histórico); los condicionamientos (procesos de renovación, crisis, luchas

⁴² Tarrow (2009: 116), siguiendo a Gamson y Meyer (1996), define la estructura de oportunidades políticas (EOP) como “dimensiones consecuentes –aunque no necesariamente formales o permanentes- del entorno político que ofrecen incentivos para que la gente participe en acciones colectivas al afectar a sus experiencias de éxito y fracaso”. Estas dimensiones son: el incremento del acceso al poder político, el surgimiento de alineamientos inestables, la división de las élites, el surgimiento de los aliados influyentes y la disminución de la represión política. Desde el punto de vista de la interacción líder-seguidores, el liderazgo se configura como un movimiento de acción colectiva.

⁴³ Todas en cursiva en el original.

interpartidistas); y las necesidades políticas, es decir, “las situaciones y capacidades que definen qué es necesario en cada momento histórico, social, económico, político, etc.”.

4.2 Estudios y trabajos

Paige (1972: 8-9) elaboró una lista de la tipología de estudios sobre el liderazgo político realizados hasta esa fecha: estudios sobre el carisma (Weber); literatura didáctica (*El príncipe*); biografías y autobiografía políticas; estudios de liderazgo político sobre valores e ideas, a partir de encuestas que miden ideologías, escritos de líderes, comparaciones entre valores y conductas, etc.; artículos y monografías sobre estilos de liderazgo; estudios sobre el rol institucional; trabajos sobre élites políticas; estudios sobre el poder comunitario de líderes locales; literatura sobre las respuestas de los seguidores; encuestas por áreas geográficas; y estudios de liderazgo en otras ciencias socio-conductistas, como la psicología, sociología, antropología, economía, gestión pública, etc.

Delgado (2004: 19-20) destaca tres métodos de estudio del liderazgo: los estudios biográficos, los estudios sistemáticos y las teorías de la elección racional. Los primeros responden a la teoría de los grandes hombres y a veces se han caracterizado por problemas de exceso de subjetividad⁴⁴. Los estudios sistemáticos “han respondido a una tradicional ‘obsesión’ de la investigación académica: la búsqueda de regularidades en el comportamiento”; ejemplos de estos trabajos son aquellos que han tratado de construir estilos y tipos de liderazgo. En la perspectiva de la elección racional no sólo importa las características del líder, sino su conducta e interacciones con los seguidores; estos estudios proporcionan rigurosidad, pero carecen de profundidad analítica. Cabe mencionar también trabajos como los de Guillem Rico (2009), que estudian la incidencia del liderazgo político en España desde la óptica de la opinión pública y el comportamiento electoral.

Para estudiar el liderazgo en gobiernos locales, algunos estudios han optado por la entrevista como técnica de recogida de datos; por ejemplo, Elcock (2001: vii) entrevistó a políticos y oficiales veteranos sobre sus roles de liderazgo en gobiernos locales en Estados Unidos, Alemania y el norte de Inglaterra. Otros han conjugado varios tipos de análisis, como Natera (2001: 164-165) en su estudio sobre alcaldes en municipios españoles utilizó, para un universo reducido de casos, encuestas, entrevistas en profundidad y análisis de comportamiento electoral.

4.3 Estudios de liderazgo presidencial

Un tipo concreto de estudios merece una mención especial: aquellos que analizan el liderazgo de los presidentes o primeros ministros. En su estudio sobre el gobierno presidencial, Burns (1967: 403-414) distingue dos tipos de presidencia: creadora y “de sombra” a partir de la distinción de tres modelos de gobierno en la historia de Estados Unidos: el hamiltoniano, “de un ejecutivo vigoroso que trabajara dentro de un sistema de confrontaciones y balances”, el madisoniano, que “implicaba un gobierno prudente, activo y menos osado”; y el modelo jeffersoniano, con “un equilibrio casi revolucionario, entre las fuerzas y poderes legislativos y ejecutivos”. La presidencia creadora sería propia del primer modelo, mientras que la de sombra sería más común en el segundo.

Uno de los trabajos más influyentes es *Presidential Power and the Modern Presidents* (1980) de Richard Neustadt. El presidente de los Estados Unidos ejerce como jefe del ejecutivo y comandante en jefe de las

⁴⁴ Como dice Elcock (2001: 47), las biografías pueden ayudar a entender mejor el fenómeno pero no se aplican al desarrollo general de los estudios del liderazgo.

fuerzas armadas, presenta los presupuestos, realiza nombramientos y tiene poder de veto. Sin embargo, comparte gran parte de estos poderes con el Congreso ya que este último puede declarar la guerra y hacer la paz, puede reducir o incrementar los presupuestos, confirma algunos nombramientos y puede superar el veto del presidente con mayoría de dos tercios en ambas cámaras⁴⁵.

Neustadt (1990: 10-28) explora la naturaleza del poder presidencial y estudia tres decisiones en las que el presidente tuvo un papel determinante y que constituyeron una excepción a la norma⁴⁶: la destitución por Truman del General MacArthur en 1951; la incautación de las fábricas de acero para evitar una huelga por Eisenhower en 1952⁴⁷; y la orden a las tropas federales, también por Eisenhower, de forzar la entrada de nueve niños negros en una escuela de Little Rock, Arkansas, en 1957. En todas estas intervenciones presidenciales se cumplieron cinco condiciones: la participación del presidente fue incuestionable, al igual que sus palabras, su orden fue ampliamente difundida, quienes recibieron la orden tenían el control para llevarlas a cabo y no se percibieron dudas sobre su autoridad al ser emitidas.

Asimismo, Neustadt (1990: 4) asegura que la fuerza o debilidad de los presidentes depende de su capacidad personal para influir en la conducta de los hombres que componen el gobierno; su influencia se convierte en la marca de su liderazgo⁴⁸. El poder de persuasión del presidente depende de su reputación profesional y de su prestigio público. La primera depende de la relación que éste mantenga con su círculo de colaboradores inmediatos en la Casa Blanca, a los que este autor denomina “washingtonianos”. El prestigio público se construye a partir de las impresiones que el presidente genere entre los ciudadanos (Neustadt, 1990: 50-55; 73).

Ha habido pocos intentos de extraer conclusiones sistemáticas mediante la comparación de las carreras de los líderes políticos; el análisis de los sucesivos presidentes de Estados Unidos del siglo XX por James Barber es una rara excepción (Elcock 2001: 16). En *Presidential Character* (1992), este autor examina el impacto que tienen los caracteres individuales de estos presidentes a partir del análisis de reportes psicobiográficos de todos ellos. Este análisis se representa mediante una matriz compuesta por dos dimensiones (Gráfico 2). El eje vertical se refiere a la orientación política del presidente; si éste piensa que la intervención federal es deseable con el objetivo de solventar desequilibrios o problemas socioeconómicos, será un presidente activo; será pasivo si, por el contrario, piensa que los mercados y los procesos políticos deben seguir su curso y el presidente solo ha de intervenir cuando es absolutamente necesario. El eje horizontal está referido a la dimensión afectiva; si el presidente persiguió con empeño la obtención de su cargo y está entusiasmado con él, es positivo; en cambio, si lo aceptó como un deber, lo ejerce a pesar de que desconfía y se siente inseguro de su propia capacidad, es un presidente negativo⁴⁹. Los presidentes activos-negativos tienen como objetivo conseguir y mantener el poder. Los pasivos-negativos destacan por su virtud cívica (en Elcock 2001: 58).

⁴⁵ Por el contrario, en Reino Unido, aunque formalmente el primer ministro dispone de una amplia gama de poderes, depende de la confianza del partido mayoritario en el parlamento (en Elcock 2001: 52).

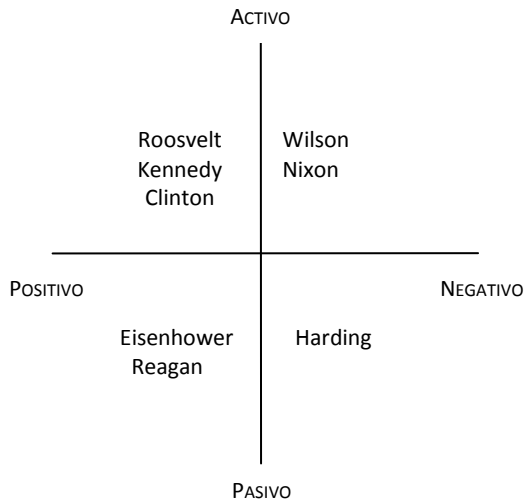
⁴⁶ Para Campbell (1983), la mayoría de los presidentes estarían más cómodos con un estilo de liderazgo “de corredor de bolsa”, al igual que presidentes, gobernadores y alcaldes en Estados Unidos, que, como afirma Elcock (1995), necesitan del apoyo de *lobby* para sostener sus legislaturas y aprobar ordenanzas y presupuestos (en Elcock 2001: 51).

⁴⁷ Aunque tuviera que renunciar más tarde por decisión del Tribunal Supremo (en Elcock 2001: 50).

⁴⁸ Para Neustadt (1990: 30), la esencia de la tarea persuasiva del presidente es convencer a tales hombres (o mujeres) de que lo que la Casa Blanca quiere de ellos es lo que deben hacer por el bien de ellos y de su autoridad.

⁴⁹ Kennedy, Reagan y Clinton son ejemplos de presidentes positivos; Wilson y Nixon de presidentes negativos (Barber 1992 en Elcock 2001: 57).

Gráfico 2: Matriz del carácter presidencial de Barber (1992)



Fuente: Barber (1992) en Elcock (2001)

5. Conclusiones, propuesta metodológica y perspectivas

5.1 Conclusiones

- Gobernabilidad y liderazgo son dos fenómenos complejos y difíciles de definir. El primero de ellos ha sido abordado por la ciencia política contemporánea tras las sucesivas crisis políticas y socio-económicas experimentadas por los regímenes democráticos, y en particular, por las nuevas democracias latinoamericanas, desde finales de los 70 y durante la década de los 80. El liderazgo, sin embargo, ha sido abordado por múltiples enfoques y desde disciplinas y perspectivas teóricas diversas, desde el comienzo mismo de la historia del pensamiento.

- Existe una vinculación entre gobernabilidad y liderazgo. Un grupo de autores considera que, además de los factores político-institucionales y estructurales; el comportamiento de los actores políticos y, en concreto, el estilo de liderazgo político, influye en la gobernabilidad democrática. Esta es la hipótesis del proyecto de investigación en el que se va a aplicar el diseño metodológico.

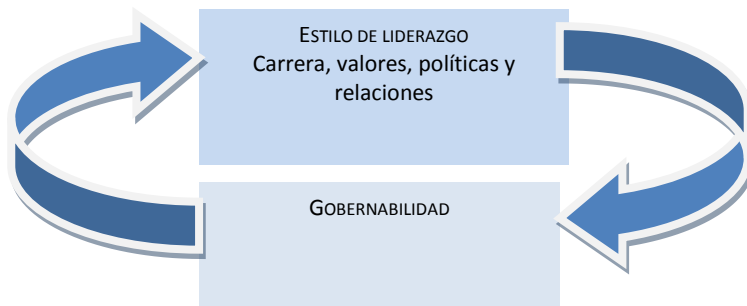
- Siguiendo a Alcántara (1994) y a Freidenberg (2008), la gobernabilidad se entiende como la situación en la que existen condiciones favorables para la acción del gobierno y que se compone de dos elementos: la legitimidad y la eficacia. Por el contrario, la ingobernabilidad es la situación disfuncional en la que la acción del gobierno se ve poco favorecida.

- Como dice Delgado (2004: 24) para realizar un análisis donde se tenga en cuenta el fenómeno liderazgo político, lo más adecuado es formular “un enfoque propio y ecléctico”. Este trabajo considera al liderazgo como un proceso en el que intervienen cuatro elementos que forman parte de su naturaleza: personalidad, visión, conducta y red de apoyos. En el liderazgo político estos elementos se traducen en: carrera política personal, valores políticos, políticas impulsadas y relaciones con otros actores político-institucionales y sociales.

- Asimismo, desde este enfoque propio, entorno (personal y profesional) y situación (político-institucional y socioeconómica) son factores que influyen en el liderazgo, pero que no forman parte de su naturaleza. La gobernabilidad o ingobernabilidad, en consecuencia, son posibles situaciones que favorecen o

dificultan la acción de gobierno pero a la vez son consecuencia, no sólo de la actividad política del gobierno anterior, sino del estilo del presidente que lidera el gobierno (Gráfico 3).

Gráfico 3: Relación entre liderazgo político y gobernabilidad democrática



Fuente: Elaboración propia.

5.2 Un indicador para medir la gobernabilidad democrática

Como se dijo en líneas anteriores, para medir la gobernabilidad se va a elaborar un indicador cuyas unidades de análisis serán los mandatos presidenciales. Tal como concluye el presente examen teórico las dimensiones de análisis serán los dos elementos que componen la gobernabilidad: la legitimidad y la eficacia (Freidenberg 2008: 17).

Para Easton (1953), "la legitimidad en las democracias depende de la confianza de los ciudadanos en que el gobierno está haciendo las cosas bien la mayor parte del tiempo". Este autor distingue dos tipos: legitimidad difusa y legitimidad específica. La primera es de largo plazo y se relaciona con la confianza que los ciudadanos tienen en el sistema. La legitimidad específica es el apoyo que proviene de la evaluación de los ciudadanos sobre las actuaciones del gobierno (en Vairo 2012: 46). Esta puede verse afectada en situaciones de transición o crisis. Novaro (1995) por su parte, recuerda que el inmovilismo de los gobiernos en situaciones de crisis afecta tanto a la efectividad como a la legitimidad de los mismos. En opinión de Dahrendorf, "la legitimidad de los gobiernos en transición, en un principio superlativa gracias al bajo nivel de demandas económicas y de seguridad, rápidamente deja de serlo cuando comienzan a aumentar, impulsadas por las crecientes dificultades"; debido a ello, la legitimidad se convierte en un "bien escaso" y aparecen problemas de representación (en Novaro 1995: 99-100).

Según Alcántara (1992), la eficacia está relacionada "con la capacidad del gobierno para encontrar respuestas a las demandas de la sociedad, tanto porque consiguen desarrollar políticas idóneas que resuelven las dificultades existentes como porque las mismas permiten que el Gobierno consiga dar respuestas a las demandas y expectativas de la ciudadanía sin sobresaltos, pudiendo realizar sus programas y no estando sujeto a elementos disfuncionales" (en Freidenberg 2008: 17-18).

La medida de las dimensiones legitimidad y eficacia será una cifra que estará comprendida dentro del intervalo de 0 a 2.5. El resultado total del indicador será la suma de ambas, que comprenderá un intervalo de 0 a 5, donde 0 significa ingobernabilidad total y 5 gobernabilidad plena. De este modo, la fórmula del indicador de gobernabilidad (G) será la siguiente:

$$G=iL+iE$$

Para medir la legitimidad se examinarán los resultados electorales obtenidos por los distintos presidentes/as electos argentinos, en cada uno de sus mandatos desde 1983 hasta 2011⁵⁰. A estos resultados se les aplicará la siguiente fórmula:

$$iL = [0,5 + (\%v * 5) / 100] * 0,5$$

En ésta, “iL” representa el índice de legitimidad, “%v” es el porcentaje de votos con los que ganó el candidato que se convirtió en presidente/a, “5” es el valor máximo que puede adoptar el índice, “100” es el valor máximo que puede adoptar el porcentaje de votos, el “0,5” que se multiplica sirve para corregir el hecho de que es tan solo una de las dos partes del indicador de gobernabilidad. Con respecto al “0,5” que se suma, es una constante que atribuye al presidente un mínimo de legitimidad democrática⁵¹.

Para medir la eficacia se atenderán a varios indicadores sobre la situación económica y social del país en cuestión durante los distintos mandatos presidenciales. Para evaluar la situación económica durante esos años se tendrá en cuenta el crecimiento o caída del PIB así como la disminución o aumento de la inflación; para examinar la evolución de la pobreza y desigualdad, el descenso o incremento del indicador de pobreza (menos de 2 euros al día) y del coeficiente de GINI. Todos estos índices se pueden obtener en la base de datos del Banco Mundial (BM). En América Latina, la seguridad es un desafío fundamental para el logro de la gobernabilidad democrática, por eso, el quinto indicador será el incremento o la caída, durante el mandato, de la tasa de homicidio doloso por cada 100 mil habitantes elaborado por el Observatorio Interamericano de Seguridad Ciudadana de la Organización de Estados Americanos (OEA). Para medir la evolución de los indicadores el dato que se va a utilizar será la diferencia entre el indicador del año 0, en el que comienza el mandato presidencial, y el año 1 en el que finaliza, excepto en el PIB, que será al contrario, ya que el resultado favorable es el crecimiento y no la caída (Tabla 8).

Tabla 8: Evolución favorable de los indicadores de eficacia

Diferencias de los indicadores	Evolución favorable
PIB ¹ -PIB ⁰	Incremento
Inflación ⁰ -Inflación ¹	Disminución
Pobreza ⁰ -Pobreza ¹	Disminución
GINI ⁰ -GINI ¹	Disminución
Homicidios (1000 mil./hab.) ⁰ - Homicidios (1000 mil./hab.) ¹	Disminución

Fuente: Elaboración propia

Para medir la eficacia se sumaran todas las diferencias. El problema de medir diferencias es que los resultados de las mismas son a menudo negativos. Por ello, se recogen unas equivalencias dentro del intervalo de -2.5 a 2.5, con el fin de adaptarlo al indicador de gobernabilidad y poder sumar el índice de eficacia al de

⁵⁰ Seleccionamos los mandatos presidenciales que ya concluyeron.

⁵¹ Por ejemplo, hay presidentes que no pasaron por las urnas sino que llegaron el cargo nombrados por el Congreso en una situación excepcional y jugaron un papel importante para garantizar la gobernabilidad democrática, como fue el caso de Eduardo Duhalde en Argentina.

legitimidad (Tabla 9). De este modo, el índice de eficacia (iE) será la suma de las equivalencias de los cinco indicadores seleccionados. El resultado se multiplica por 0,5, ya que este índice representa tan solo una de las dos partes del indicador de gobernabilidad.

Tabla 9: Equivalencias para el indicador de gobernabilidad

Resultado de la diferencia en la medición del iE	Equivalencia
<0	0
≥0 y <1	1
≥1 y <2	2
≥2 y <3	3
≥3 y <4	4
≥5	5

Fuente: Elaboración propia

Con el fin de visualizar mejor su manejo, se va a calcular, como ejemplo, el indicador de gobernabilidad de un político g para el mandato f d. Dicho presidente accedió al cargo por un 60% de los votos, por lo que el índice de legitimidad sería:

$$iL = [0,5 + (60 * 5) / 100] * 0,5$$

$$iL = 3,5 * 0,5$$

$$iL = 1,75$$

La evolución de los indicadores de eficacia durante sus años de gobierno son los que muestra la Tabla 10. A las diferencias obtenidas se les aplican las equivalencias. Para obtener el índice de eficacia, se suman estas últimas, se divide por el número total de indicadores; y al resultado de esta operación se le aplica el corrector (0,5).

Tabla 10: Ejemplo del cálculo del índice de eficacia

Evolución		Equivalencia
PIB ¹ -PIB [°]	0,22	1
Inflación [°] -Inflacion ¹	-0,64	0
Pobreza [°] -Pobreza ¹	1,5	2
GINI [°] -GINI ¹	2,88	3
Homicidios (1000 mil./hab.) [°] - Homicidios (1000 mil./hab.) ¹	-0,26	0
iE		(6/5)*0,5=0,6

Fuente: Elaboración propia.

El indicador de gobernabilidad para el político g durante el mandato f es el resultado de sumar el índice de legitimidad y el índice de eficacia.

$$G=1,75+0,6$$

$$G=2,35$$

Por lo tanto, en una escala del 0 al 5, el indicador de gobernabilidad es 2,35, lo cual indica que durante ese mandato se lograron algunas condiciones favorables para la acción de gobierno, algo por debajo de la media (2,5).

5.3 Dos tipos ideales de liderazgo político

Para clasificar los estilos de liderazgo de los presidentes/as argentinos y poder compararlos con el indicador de gobernabilidad democrática correspondiente a sus mandatos, se elabora una tipología-indicador en base a las cinco dimensiones mencionadas más arriba: carrera política personal, valores políticos, políticas impulsadas y relaciones con otros actores político-institucionales y sociales.

¿Por qué seleccionar estas dimensiones? En primer lugar, la carrera política, según Weber (2004: 45), “proporciona un sentimiento de poder, la conciencia de tener una influencia sobre los hombres, de participar en el poder que se ejerce sobre ellos y, sobre todo el sentimiento de manejar los hilos de acontecimientos históricos”. Desde el punto de vista de la teoría de las élites políticas, el líder, o al menos un modelo de líder, al igual que estas últimas es reclutado de entre los partidos políticos, recorre diversos niveles representativos, comenzando por los de menor rango, hasta llegar a cargos más relevantes (Sánchez Herrera 2004: 32)⁵².

En segundo lugar, los valores incluyen las creencias y los objetivos políticos del líder por los que se moviliza y moviliza a sus seguidores. Como afirma Delgado (2004: 25), “las creencias políticas de los líderes facilitan la comprensión de las relaciones entre éstos y los seguidores (...) y en buena medida determinan la interpretación que el líder hace de su ambiente político”. Por su parte, el análisis de las políticas públicas impulsadas desde el gobierno refleja su comportamiento político. Delgado (2004: 27) asegura que “son los actos de los individuos (...), sus praxis individuales, las que se integran en una praxis común que desemboca en un producto o resultado”. En los líderes presidenciales, estos *outputs* son las reformas estructurales y políticas públicas que han impulsado, diseñado o aprobado. Dentro de las políticas públicas, se tienen en cuenta las políticas sociales, las políticas de derechos humanos y las políticas sobre medios de comunicación.

Finalmente, se considera al liderazgo como un fenómeno relacional. Tradicionalmente se ha puesto énfasis en las relaciones del líder con las instituciones y los grupos socioeconómicos. No obstante, en los análisis sobre liderazgo político en las sociedades contemporáneas sobresalen dos temas: la relación del líder con el partido político y su relación con los medios de comunicación. Con respecto al primer tema, dice Blázquez que, en ocasiones, esta relación se desvirtúa “con el surgimiento de líderes autocalificados como políticos, que crean un artificio llamado partido político pero que poco tiene que ver con dicha institución” (Blázquez, 2002: 4). Un ejemplo en América Latina sería el partido Cambio 90 de Alberto Fujimori en Perú. Estos líderes buscan “terminar con el *status quo*, asumiendo el pragmatismo más extremo como ideología” (Novaro, 1995: 101). En cuanto a la relación del líder con los medios, el comportamiento político del primero

⁵² Barber (1992) cree que es posible predecir si un individuo tendrá éxito o fracasará en la Casa Blanca atendiendo a sus anteriores cargos (en Elcock 2001: 58).

“está condicionado hasta cierto punto por los medios de comunicación a través de los cuales se transmite”⁵³ (Delgado, 2004: 17). El apoyo electoral, así como la valoración de la opinión pública, constituyen elementos que integran el concepto de gobernabilidad democrática; y por tanto, que influyen y son influenciados por el ejercicio del liderazgo político, pero que, en ningún caso, forman parte de su naturaleza. Por esta razón, ni el porcentaje de apoyo electoral ni la percepción pública de los líderes presidenciales son indicadores de la dimensión relacional en el indicador de estilo de liderazgo propuesto.

Este indicador podrá adoptar valores comprendidos entre el 0 y el 5, en la que cada extremo en la escala representa un modelo ideal de liderazgo. El 0 representa el modelo ideal A y el 5 el modelo ideal B. En la Tabla 11 se recogen cuales son las características que presentan cada una de las dimensiones propuestas en cada modelo ideal de liderazgo.

Tabla 11: Dimensiones y modelos ideales de liderazgo

Dimensiones	Modelo A		Modelo B	
<i>Carrera</i>	Extensa	0	Escasa	5
<i>Valores</i>	Tradicionales	0	Nuevos	5
<i>Ref. Estructurales</i>	Pocas	0	Muchas	5
<i>Pol. Sociales</i>	Pocas	0	Muchas	5
<i>Pol. DD.HH.</i>	No	0	Sí	5
<i>Pol. Medios</i>	No	0	Sí	5
<i>Rel. Partidarias</i>	Fuertes	0	Débiles	5
<i>Rel. Institucionales</i>	Distendidas	0	Tensas	5
<i>Rel. Socioeconómicas</i>	Tensas	0	Distendidas	5
<i>Rel. Medios</i>	Distendidas	0	Tensas	5

Fuente: Elaboración propia

El modelo ideal A está basado en la zorra de Maquiavelo, el político profesional de Weber, el líder administrador en Lasswell (1963) o el liderazgo transaccional en Burns (1978); mientras que el modelo ideal B se inspira en el león de Maquiavelo, el caudillo carismático de Weber, el líder agitador en Lasswell y el liderazgo transformacional en Burns.

Cuando se analiza a un presidente en un mandato determinado se valoran de 0 a 5 cada una de las dimensiones, según se aproximen más a un modelo u otro. Después se suman todos los valores y se divide por el número de dimensiones (10). El resultado será la tipología-indicador del estilo de liderazgo (EL) de ese presidente/a. La Tabla 7 recoge la operación con los dos modelos ideales y con un ejemplo que se aproxima a cada modelo.

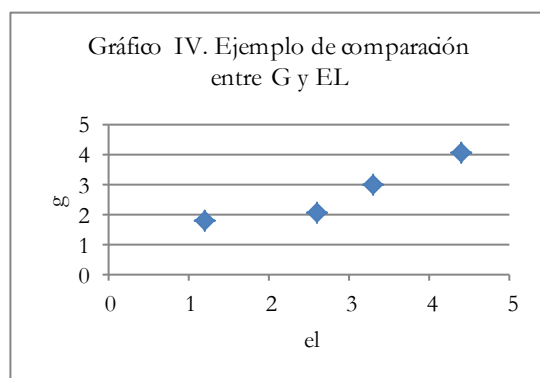
⁵³ Según Novaro (1995: 104), tras la crisis de representación en América Latina y en el resto del mundo, es mucho más importante la construcción de la imagen para ganar en la competencia electoral.

Tabla 12: Cálculo del indicador EL: dos ejemplos

	Modelo A	Modelo B	Ejemplo cerca de A	Ejemplo cerca de B
<i>Carrera</i>	0	5	0	0
<i>Valores</i>	0	5	1	3
<i>Ref. Estructurales</i>	0	5	5	2
<i>Pol. Sociales</i>	0	5	1	4
<i>Pol. DD.HH.</i>	0	5	0	5
<i>Pol. Medios</i>	0	5	0	5
<i>Rel. Partidarias</i>	0	5	2	4
<i>Rel. Institucionales</i>	0	5	1	3
<i>Rel. Socioeconómicas</i>	0	5	1	3
<i>Rel. Medios</i>	0	5	1	4
EL	0/10=0	50/10=5	33/10=3,3	12/10=1,2

Fuente: Elaboración propia

El indicador de gobernabilidad (G) y la tipología-indicador de estilo de liderazgo (EL), están medidos en la misma escala (0-5), por lo que son perfectamente comparables. Esto permite que se pueda corroborar o rechazar la hipótesis del proyecto de investigación, para el cual se ha diseñado esta propuesta metodológica. Un ejemplo de cómo sería la comparación es visible en el Gráfico 4.



Fuente: Elaboración propia.

Una vez examinados los aspectos teóricos y metodológicos del proyecto de investigación, aún se requiere un estudio meticuloso para recoger y analizar todos los datos que permitan construir los indicadores de gobernabilidad y estilo de liderazgo.

Bibliografía

- ALCÁNTARA, Manuel. *Gobernabilidad, crisis y cambio*. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales, 1994.
- ÁLVAREZ DE MON, Santiago. *El mito del líder. Profesionales, ciudadanos, personas: la sociedad alternativa*. Madrid: Prentice Hall, 2001.
- BANCO MUNDIAL. Base de datos. Índices macroeconómicos. Disponible en: <http://databank.worldbank.org/ddp/home.do>. Fecha de consulta: 18/09/12. 17:08.
- BEINER, Ronald. *El juicio político*, Fondo de Cultura Económica, México, abril de 1987.
- BLÁZQUEZ, Belén. *Liderazgo político y gobernabilidad: Cuestiones abiertas, futuro incierto*. Lisboa: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Octubre, 2002.
- BOGARDUS, Emory S. "El liderazgo y las situaciones sociales". En BROWNE, C. G. y COHN, Thomas S. (comp.). *El estudio del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós, 1958, pp. 55-59.
- BOLÍVAR, Rosendo. "Las teorías de las élites en Mosca, Pareto y Michels". *Iztapalapa*, Nº 52, Año 23, Enero-Junio, 2002, pp. 386-407.
- BRESSER, Luiz Carlos. "La reforma del Estado en los años noventa. Lógica y mecanismos de control". *Desarrollo Económico*, Nº 150, 1998, pp. 517-550.
- BROWNE, C. G. "¿"Laissez faire" o "anarquía" en la esfera del liderazgo?". En BROWNE, C. G. y COHN, Thomas S. (comp.). *El estudio del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós, 1958, pp. 275-280.
- BROWNE, C. G. y COHN, Thomas S. (comp.). *El estudio del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós, 1958.
- BURNS, James Macgregor. *Gobierno Presidencial. El crisol de la soberanía*. México DF: Limusa Wiley, 1967.
- BURNS, James Macgregor. *Leadership*. NY: Harper & Row, 1979.
- CADENA, Raúl. "Teoría del liderazgo". En VV.AA. *El político como un líder democrático. Desafíos y oportunidades de nuevos liderazgos democráticos*. Buenos Aires: Instituto Lebensohn, 2006, pp. 71-81. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/80371227/Toria-Del-Liderazgo>. Fecha de consulta: 04/09/12, 18:45.
- CANSINO, César. "Partidos políticos y gobernabilidad en América Latina". *Nueva Sociedad*, Nº 139, Septiembre-October 1995, pp. 51-58.
- CARTER, Launor F. "Sobre la definición del liderazgo". En BROWNE, C. G. y COHN, Thomas S. (comp.). *El estudio del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós, 1958, pp. 20-22.
- CORTÉS, Margarita. "Liderazgo político y democracia". *Quiz Juris. Publicación del Tribunal Estatal Electoral de Chihuahua*, Año 2, Vol.5, 2007, pp. 85-100
- D'ALESSANDRO, Martín. "Liderazgo político". En AZNAR, Luis y DE LUCA, Miguel (coords.). *Política, cuestiones y problemas*. Buenos Aires: Emecé, 2009.
- DELGADO, Santiago. "Sobre el concepto y el estudio del liderazgo político. Una propuesta de síntesis". *Psicología Política*, 2004, nº 29, pp. 7-29.
- DUCATENZEILER, Graciela y OXHORN, Philip. "Democracia, autoritarismo y el problema de la gobernabilidad en América Latina". *Desarrollo Económico*, Vol. 34, Nº 133, Abril-Junio, 1994, pp. 31-52.
- ELCOCK, Howard. *Political Leadership*. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2001.
- ESPINAL, Rosario. "Democracia, gobernabilidad y partidos políticos en América Latina". En PIRELLI, Carina; PICADO, Sonia; y PICADO, Daniel (comp.). *Partidos y clase política en América Latina en los 90*. San José: CAPEL- IIDH, 1995, pp.267-281.
- ESPINOSA, Elvia y PÉREZ, Rebeca. "Liderazgo y valores culturales en México". *Gestión y Estrategia (UAM)*, Nº 7, Enero-Junio, 1995, pp. 215-235.
- FERNÁNDEZ DE MANTILLA, Lya. "Características del liderazgo político en Santander-Colombia: 1998-2002". *Reflexión Política*, Vol. 9, Nº 17, Junio, 2007, pp.172-186.
- FERRAUTI, Héctor. *Las destrezas del liderazgo*. Buenos Aires: Editorial de Belgrano, 1997.
- FREIDENBERG, Flavia. *El sueño frustrado de la gobernabilidad: instituciones, actores y política informal en Ecuador*. Documentos CIDOB. Serie América Latina, Nº 24, Barcelona: CIDOB, 2008.



- GAFFNEY, John. "Imagined relationships: political leadership in contemporary democracies". *Parliamentary Affairs*, Vol. 54 (1), 2001, pp. 120-133.
- GIBB, Cecil A. "Los principios y los rasgos del liderazgo". En BROWNE, C. G. y COHN, Thomas S. (comp.). *El estudio del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós, 1958, pp. 60-67.
- HEGEL, G. W. Friedrich. *Lecciones sobre la filosofía de la historia universal*. Valencia: Universitat de València, 1992.
- HIRSHMANN, Albert O. "Subdesarrollo, obstáculos a la percepción del cambio y liderismo". En RUSTOW, Dankwart A. (Ed.). *Filósofos y estadistas. Estudios sobre el liderismo*. México-Madrid-Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 1976, pp. 438-452.
- JANDA, Kenneth F. "Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power". En PAIGE, Glenn D. *Political Leadership: Readings for an emerging field*. New York: The Free Press, 1972, pp. 45-68.
- KNICKERBOCKER, Irving. "El liderazgo: concepto y algunas consecuencias". En BROWNE, C. G. y COHN, Thomas S. (comp.). *El estudio del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós, 1958, pp. 3-10.
- LASSWELL, Harold D. *Psicopatología y política*. Buenos Aires: Paidós, 1963.
- LECHNER, Norbert. "Cultura política y gobernabilidad democrática". En CAMOU, Antonio. *Los desafíos de la gobernabilidad*. México DF: FLACSO, 2001, pp. 9-31.
- LINDHOLM, Charles. *Carisma. Análisis del fenómeno carismático y su relación con la conducta humana y los cambios sociales*. Barcelona: Gedisa, 2001.
- LINZ, Juan José. "El liderazgo innovador en la transición a la democracia y en la nueva democracia". En ALCÁNTARA, Manuel y MARTÍNEZ, Antonia (eds.). *Política y gobierno en España*. Valencia: Tirant lo Blanch, 1997, p. 57-97.
- LINZ, Juan José. "The Perils of Presidentialism". *Journal of Democracy*, Vol. 1, Nº 1, 1990, pp. 51-69.
- MAINGWARING, Scott y SCULLY, Timothy. "Introducción. Sistemas de partidos en América Latina". En MAINGWARING, Scott y SCULLY, Timothy (Eds.). *La construcción de instituciones democráticas. Sistemas de partidos en América Latina*. Santiago: CIEPLAN, 1996.
- MAINGWARING, Scott y SHUGART, Matthew S. "Juan J. Linz: Presidencialismo y Democracia. Una revisión crítica". *Desarrollo Económico*. Vol. 34, Nº 135, Octubre-Diciembre, 1994, pp. 397-418.
- MAQUIAVELO, Nicolás. *El Príncipe*. Madrid: Alianza Editorial, 2004.
- MARTÍN ARRANZ, Raúl. "El liderazgo carismático en el contexto del estudio del liderazgo". En ÁLVAREZ JUNCO, José (Comp.). *Populismo, caudillaje y discurso demagógico*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, 1987, pp. 73-99.
- MARTÍNEZ, Amparo y MORALES, Francisco. "El debate en torno al Locus del Liderazgo político". En vv.AA. *El político como un líder democrático. Desafíos y oportunidades de nuevos liderazgos democráticos*. Buenos Aires: Instituto Lebensohn, 2006, pp. 119-123. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/80371227/Toria-Del-Liderazgo>. Fecha de consulta: 04/09/12, 20:37.
- MATUS, Carlos. "Yo, el líder ¿Nosotros sus servidores?". En vv.AA. *El político como un líder democrático. Desafíos y oportunidades de nuevos liderazgos democráticos*. Buenos Aires: Instituto Lebensohn, 2006, pp. 124-139. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/80371227/Toria-Del-Liderazgo>. Fecha de consulta: 05/09/12, 12:30.
- MENDOZA, Eva y MENDOZA, María Antonia. "El liderazgo ético en organizaciones postmodernas". *Revista de artes y humanidades UNICA*, Vol. 9, Nº 22, mayo-agosto, 2008, pp. 59-78.
- MORRIS, Richard T. y SEEMAN, Melvin. "El problema del liderazgo: enfoque interdisciplinario". En BROWNE, C. G. y COHN, Thomas S. (comp.). *El estudio del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós, 1958, pp. 11-19.
- NAPIER, Rodney W. y GERSHENDELD, Matti K. *Grupos: Teoría y experiencia*. México DF: Trillas, 2006.
- NATERA, Antonio. *El liderazgo político en la sociedad democrática*. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2001.

- NAVIA, Patricio y WALKER, Ignacio. "Gobernabilidad democrática en América Latina (instituciones y liderazgos)". En *Serie Estudios Socio/Económicos*, Nº 29, Santiago: CIEPLAN, Diciembre, 2006.
- NEUSTADT, Richard E. *Presidential Power and the Modern Presidents. The politics of Leadership from Roosevelt to Reagan*. New York: The Free Press, 1990.
- NOHLEN, Dieter. "Diseño institucional y evaluación de los sistemas electorales". En vv.AA. *Sistema electoral y sistema de partidos. Tomo 2*. México DF: TEPJF-PNUD, 2006, pp. 8-22
- NORTHOUSE, Peter G.: *Leadership. Theory and Practice*, 2ª Ed., Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, London, New Delhi, 2001.
- NOVARO, Marcos. "Crisis de representación, neopopulismo y consolidación democrática". *Revista Sociedad*, Nº 6, 1995, pp. 95-118. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/80371227/Toria-Del-Liderazgo>. Fecha de consulta: 10/09/12, 17:52.
- NOVARO, Marcos. "El debate contemporáneo sobre la representación política". *Desarrollo Económico*, Vol. 35, Nº 137, Abril-Junio, 1995.
- O'DONNELL, Guillermo. "Democracia delegativa". *Journal of Democracy*, Vol. 5, Nº 1, January, 1994, pp. 55-69.
- ORGANIZACIÓN DE ESTADOS AMERICANOS. Observatorio Interamericano de Seguridad Ciudadana. Indicadores sobre criminalidad y violencia. Disponible en: <http://www.oas.org/dsp/Observatorio/database/indicators.aspx?lang=es>. Fecha de consulta: 21/09/12, 12:46.
- PAIGE, Glenn D. *Political Leadership: Readings for an emerging field*. New York: The Free Press, 1972.
- PASQUINO, Gianfranco. "Leyendo "El Príncipe" ". En VÁRNAGY, Tomás. *Fortuna y virtud en la República democrática. Ensayos sobre Maquiavelo*. Buenos Aires: CLACSO, 2000, pp. 155-166.
- PÉREZ GUILHOU, Dardo. "Presidencialismo, caudillismo y populismo". En *Academia Nacional de Ciencias Morales y Políticas*, 2005. Disponible en: <http://www.ancmyp.org.ar/user/files/Presidencialismo1.pdf>. Fecha de consulta: 20/08/12. 12:56.
- PRATS, Joan. "Gobernabilidad democrática en la América Latina finisecular. Instituciones, gobiernos y liderazgos". *Instituto Internacional de Gobernabilidad. Colección de Papers*, Nº 2, 2001, pp. 447-492.
- REDL, Fritz. "Emoción grupal y liderazgo". En BROWNE, C. G. y COHN, Thomas S. (comp.). *El estudio del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós, 1958, pp. 23-26.
- REHREN, Alfredo. "Liderazgo presidencial y democratización en el cono sur de América Latina". *Revista de Ciencia Política (RCP)*, 1992, nº 14, pp. 63-87.
- RICO, Guillem. *Líderes políticos, opinión pública y comportamiento electoral en España*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, 2009.
- RUSTOW, Dankwart A. "El estudio del liderismo". En RUSTOW, Dankwart A. (Ed.). *Filósofos y estadistas. Estudios sobre el liderismo*. México-Madrid-Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 1976, pp. 9-48.
- SÁNCHEZ HERRERA, Javier. "Líderes y élites". *Reflexión política*, Año 6, Nº 12, diciembre, 2004, pp. 28-39.
- SANDERS, David. *Patterns of Political Instability*. New York: St. Martin's Press, 1981.
- SCHOPENHAUER, Arthur. *El mundo como voluntad y representación*. Madrid: Akal, 2005.
- SEARING, Donald D. "Models and images of man and society in leadership theory". En PAIGE, Glenn D. *Political Leadership: Readings for an emerging field*. New York: The Free Press, 1972, pp. 19-44.
- SMITH, Peter H. "Ascenso y caída del Estado desarrollista en América Latina". En VELLINGA, Menno (coord.). *El cambio del papel del Estado en América Latina*. Madrid: Siglo XXI, 1997.
- SMULOVITZ, Catalina y CLEMENTE, Adriana. "Descentralización, sociedad civil y gobernabilidad democrática en Argentina". En CLEMENTE, Adriana y SMULOVITZ, Catalina (Comp.). *Descentralización, políticas sociales y participación democrática en Argentina*. Buenos Aires: IIED-AL, 2004, pp. 39-92.
- STOGDILL, Ralph M. "Liderazgo, afiliación y organización". En BROWNE, C. G. y COHN, Thomas S. (comp.). *El estudio del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós, 1958 (1), pp. 27-35.

- STOGDILL, Ralph M. "Factores personales asociados con el liderazgo: examen de la literatura". En BROWNE, C. G. y COHN, Thomas S. (comp.). *El estudio del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós, 1958 (2), pp. 45-54.
- STROUT, Cushing. "William James y el alma enferma "nacida dos veces" ". En RUSTOW, Dankwart A. (Ed.). *Filósofos y estadistas. Estudios sobre el liderazgo*. México-Madrid-Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 1976, pp. 602-627.
- TARROW, Sidney. *El poder en movimiento. Los movimientos sociales, la acción colectiva y la política*. Madrid: Alianza, 2009.
- THORP, Rosemary. "El papel de la CEPAL en el desarrollo de América Latina en los años cincuenta y sesenta". En VV.AA. *La CEPAL en sus 50 años. Notas de un seminario conmemorativo*. Santiago: CEPAL, 2000.
- TINTORÉ, Mireya. El liderazgo político en la Antigüedad clásica". *Revista de estudios políticos*, Nº 12, 2003, pp. 209-222.
- TOMASSINI, Luciano. "Gobernabilidad y políticas públicas en América Latina". En CARRILLO-FLOREZ, Fernando (Ed.). *Democracia en déficit*. Washington: BID, 2001.
- TORRES-RIVAS, Edelberto. "América Latina. Gobernabilidad y democracia en sociedades en crisis". *Nueva Sociedad*, Nº 128, Noviembre-Diciembre, 1993, pp. 88-101.
- TUCKER, Robert C. "La Teoría del liderazgo carismático". En RUSTOW, Dankwart A. (Ed.). *Filósofos y estadistas. Estudios sobre el liderazgo*. México-Madrid-Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 1976, pp. 95-126.
- VAIRO, Daniela. "El "consenso de los perdedores" y la legitimidad de la democracia en América del Sur". *Política y gobierno*, Vol. XIX, Nº 1, 2012, pp. 41-69.
- VERBA, Sidney. *Small groups and political behavior. A Study of Leadership*. Princeton: Princeton University Press, 1961.
- WEBER, Max. *Economía y Sociedad. Volumen II*. México DF: Fondo de Cultura Económica, 1977.
- WEBER, Max. "El político y el científico". En VV.AA. *El político como un líder democrático. Desafíos y oportunidades de nuevos liderazgos democráticos*. Buenos Aires: Instituto Lebensohn, 2006, pp. 9-59. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/80371227/Toria-Del-Liderazgo>. Fecha de consulta: 04/09/12, 11:31.
- ZABLUDOVSKY, Gina. "Autoridad, liderazgo y democracia (una revisión teórica)". En VV.AA. *El político como un líder democrático. Desafíos y oportunidades de nuevos liderazgos democráticos*. Buenos Aires: Instituto Lebensohn, 2006, pp. 9-59. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/80371227/Toria-Del-Liderazgo>. Fecha de consulta: 04/09/12, 19:38.