



*Labourdette, Sergio; Scaricabarozzi, Rossana*



## Hacia un nuevo concepto de liderazgo

---

### Orientación y Sociedad

2010, vol. 10.

Este documento está disponible para su consulta y descarga en [Memoria Académica](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar), el repositorio institucional de la **Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de La Plata**, que procura la reunión, el registro, la difusión y la preservación de la producción científico-académica éditada e inédita de los miembros de su comunidad académica. Para más información, visite el sitio

[www.memoria.fahce.unlp.edu.ar](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar)

Esta iniciativa está a cargo de BIBHUMA, la Biblioteca de la Facultad, que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados. Para más información, visite el sitio

[www.bibhuma.fahce.unlp.edu.ar](http://www.bibhuma.fahce.unlp.edu.ar)

#### Cita sugerida

*Labourdette, S.; Scaricabarozzi, R. (2010) Hacia un nuevo concepto de liderazgo. [En línea] Orientación y Sociedad, 10. Disponible en: [http://www.fuentesmemoria.fahce.unlp.edu.ar/art\\_revistas/pr.4755/pr.4755.pdf](http://www.fuentesmemoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.4755/pr.4755.pdf)*

#### Licenciamiento

Esta obra está bajo una licencia Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5 Argentina de Creative Commons.

Para ver una copia breve de esta licencia, visite

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>.

Para ver la licencia completa en código legal, visite

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/legalcode>.

O envíe una carta a Creative Commons, 559 Nathan Abbott Way, Stanford, California 94305, USA.

## HACIA UN NUEVO CONCEPTO DE LIDERAZGO

Sergio Labourdette \*

Rossana Scaricabarozzi \*\*

### Resumen:

En el presente trabajo se han propuesto algunos señalamientos necesarios para reformular un pilar esencial del liderazgo: la relación colectivo – líder. La serie de enunciados expuestos procuran establecer las directrices básicas del planteo teórico acerca de este fenómeno clave de la vida social. Es habitual que la lectura del liderazgo acostumbre a centrarse en el líder. Sin embargo, el proceso cuenta con otro eslabón de la mayor importancia encarnado por el grupo social que se conforma en torno a aquél. Así, los actores sociales necesitan alcanzar un estadio más de sociabilidad y expresar, entre otras cosas, necesidades y objetivos; y lo buscan de manera manifiesta en un elegido – representante. Y éste, a su vez, debe satisfacer las expectativas del colectivo. Es decir, se invierte la asimetría de la citada relación. Además, en el polo del líder se debe discernir entre la persona y el “personaje”. He ahí cómo se despliega el particular juego del liderazgo. El constructo resultante da cuenta de la construcción de un hecho social significativo.

---

\* Doctor en Ciencias Políticas. Investigador Principal. Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICET). E-mail: slabourdette@gmail.com

\*\* Maestranda en Sociología. UBA. E-mail: scaricabarozzi@gmail.com

**Palabras clave:** Liderazgo – Colectivo – Líder – Personaje – Individuo – Identificación – Construcción social –

#### **PARA UM NOVO CONCEITO DE LIDERANÇA**

No presente trabalho propuseram-se alguns sinalamentos necessários para reformular um pilar essencial da liderança: a relação coletivo – líder. A série de enunciados expostos tenta estabelecer as diretrizes básicas da proposta teórica a respeito deste fenômeno chave da vida social. É habitual que a leitura da liderança acostume a se centrar no líder. No entanto, o processo conta com outro elo de maior importância encarnado pelo grupo social que se conforma em torno daquele. Assim, os atores sociais precisam atingir um estágio mais de sociabilidade e expressar, entre outras coisas, necessidades e objetivos; e procuram-no de maneira manifesta num eleito – representante. Este, a sua vez, deve satisfazer as expectativas do coletivo. Isto é, investe-se a assimetria da citada relação. Ademais, no pólo do líder deve-se discernir entre a pessoa e o “personagem”. Eis como se aplica o particular jogo da liderança. O constructo resultante dá conta da construção de um fato social significativo.

**Palavras chave:** Liderança – Coletivo – Líder – Personagem – Indivíduo – Identificação – Construção social.

#### **Introducción**

El fenómeno del liderazgo es uno de los más difundidos en la sociedad. Se puede decir que casi no hay relación social en la cual no esté presente, de algún modo, la capacidad de liderar de un individuo o grupo sobre la conducta de otro individuo o grupo. Por ello, no debe sorprender que sea un acontecimiento recurrente en los más

diversos aspectos de la vida social, que van desde las relaciones entre pares, la pareja, la familia, las asociaciones de variados tipos, hasta las instituciones y las organizaciones políticas, económicas, empresariales, sindicales, militares, religiosas, educacionales, etcétera.

El propósito de este trabajo es transitar los pasos necesarios para reformular un aspecto esencial del mencionado fenómeno: la relación colectivo – líder. A tal fin, se habrá de enunciar una serie de conceptualizaciones capaces de establecer los lineamientos principales de la construcción teórica. Estos últimos señalan la complejidad del tema, el aporte de diversos autores y, por último, el carácter medular que tiene la teoría del liderazgo para el campo de las ciencias sociales.

### **1. Una primera aproximación al concepto de liderazgo**

El “liderazgo” es un concepto que, en los diversos marcos teóricos e ideológicos dominantes, alude habitualmente a los efectos que provoca el líder en distintos contextos sociales. En estos planteos, es una figura poderosa que magnetiza y convoca gente para cumplir diferentes objetivos, deseables o indeseables. Y las características definitorias de su moralidad o amoralidad, de su honestidad o manipulación, dependen del mismo líder, dado el poder que posee y la obediencia que logra de sus seguidores. Luego, el liderazgo es visto como la manifestación sobre personas y grupos, de una personalidad fuerte y carismática, con capacidad orientadora y determinante.

El fenómeno se suele presentar a menudo mediante la enunciación de las características personales que exhibe, o debería exhibir, el supuesto responsable de dicho proceso. Pero la falta de consenso con respecto a cuáles deben ser esas cualidades esperadas, se ha transformado en un problema de larga data. De acuerdo con el

tratamiento que hace Sprott, la razón se funda en que los atributos definitorios del líder no pueden ser seleccionados en abstracto, sino que lo son en función de las necesidades que alcanzan a los seguidores (Sprott, 1967, pp. 29-30). Por tal motivo, señala que es absurdo pretender que los rasgos de un “líder colegial básico” sean los mismos que los exigidos en el caso de un “grupo de huelguistas”. Sin embargo, aclara que estas consideraciones no deben absolutizarse y formula el siguiente ejemplo. Según su entender, en el marco de una sociedad de clases, los niños educados para impartir órdenes y resultar obedecidos tendrán un mayor grado de confianza en sí mismos que, en ciertos momentos, les posibilitará acceder a la conducción más expeditivamente que quienes carecen de esas prerrogativas. De igual manera, estima que sería factible fijar una serie de situaciones sociales y, dentro de ellas, determinar qué conjunto de características ostentan cierta superioridad con respecto al liderazgo (Sprott, 1967, p. 30).

El papel que los líderes desempeñan en la sociedad es causante de una discusión inacabable al decir de Young. La razón principal es que parece difícil señalar una actividad humana donde el liderazgo se encuentre ausente. Lo que acontece corrientemente es que algunas personas se singularizan y conducen, mientras que otras se limitan a escuchar, someterse y obedecer. De ahí que el autor deduzca que la naturaleza y función del liderazgo encarnan problemas centrales en el ámbito de la psicología social y las ciencias sociales (Young, 1967, p. 39).

Gerth y Mills definen al liderazgo, en sentido amplio, diciendo que:

“es una relación entre el líder y el seguidor, en la cual el líder influye más de lo que es influido: a causa del líder, los seguidores actúan o sienten en forma diferente de lo que ocurriría de otro modo” (Gerth y Mills, 1984, p. 373).

Desde una visión algo escéptica, Friedrich manifiesta que no está en condiciones de explicar el liderazgo y que quizás nunca esté en condiciones de hacerlo. Al pensar en grandes líderes religiosos o espirituales tales como Lutero o Jean-Jacques Rousseau, por caso, entiende que no resulta dificultoso aceptar que estamos frente a “fuerzas creadoras” fundamentales de la sociedad, que obran por conducto de ese “líder”. En tal sentido indica que, en más de una oportunidad, se ha procurado desentrañar cuáles son los rasgos de quien lidera y descubrir un “modelo abstracto y en general” de los atributos propios del liderazgo. Así, un número destacado de instituciones de distinto tipo y agrupamientos sociales que intentan elegir al “líder” futuro suponen que esas características son identificables, a pesar de que hay un amplio abanico de opiniones sobre los componentes que conforman la “capacidad de liderazgo”. A partir de la interpretación que hace sobre diversos estudios relativos al fenómeno, Friedrich llega a la siguiente conclusión: las cualidades definitorias del líder están sujetas, en gran medida, a las circunstancias en que se desenvuelve el liderazgo, en particular la “naturaleza del grupo y de la tarea”. Pero, pese a ello, considera que es posible dar cuenta de algunos aspectos funcionales de carácter general que hacen al líder, tales como los que se detallan a continuación: representatividad, capacidad de encontrar soluciones, facultad de prever problemas y prestigio (Friedrich, 1981, pp. 229-231).

En cierta medida –apunta Browne– el proceso de liderazgo se distingue por la capacidad de separarse de las estructuras fijadas, ya sea para sortear muros y límites o para reconsiderar disposiciones, con el objeto de definir en una situación determinada las características que no estaban presentes de manera previa. Con frecuencia el líder puede cumplir su tarea de manera muy eficaz, tan sólo reconociendo el profundo deseo de permanecer en las estructuras establecidas, y solicitando la cooperación de una

persona ajena a la actividad, de un individuo que no se aproxima a la labor impulsada por la regla constituida que es característica de quienes ya están en determinada tarea. Browne sostiene que quizás uno de los valores dignos de destacarse en el líder temporario pueda explicarse del modo que sigue: la capacidad de orientar un problema sin soportar las restricciones impuestas por conducto de las barreras limitativas (Browne, 1969, p. 380).

Gouldner indaga acerca de cuáles serían las razones que alimentan la posibilidad de descubrir ciertos rasgos presentes en todos los líderes, en forma independiente a que esas cualidades sean reales o no. Al mismo tiempo, señala la carencia de pruebas confiables que pongan de manifiesto la existencia de atributos propios del liderazgo de carácter supuestamente universal. Y, por último, repara en la cuestión que considera fundamental: se pregunta por qué no ha sido viable hallar determinadas características que, aunque no participen de la universalidad, deberían revelarse, al menos, en los líderes que se desempeñan en situaciones que superan el número de una o dos, o grupos que superan el número de uno o dos. La causa anida –subraya– en que los rasgos del liderazgo se modifican en función de dos factores primordiales: la situación o el grupo que se considere. No hay cualidades definitorias del liderazgo que sean ajenas al escenario particular donde se desarrolla el fenómeno. Al contrario, este último es producto de la interacción entre el conocimiento del que está dotada una persona y la circunstancias que debe afrontar en cada caso. Aunque el mismo autor sostiene que se atiende la posibilidad de que existan algunos atributos propios del líder que alcanzarían a todos los líderes en forma independiente a la situación que se tome en cuenta (Gouldner, 1969, pp. 68-74).

En el “paradigma para el estudio del liderazgo”, diagrama que intenta sistematizar los aspectos centrales del problema, Morris y Seeman comienzan

exponiendo la noción básica de qué es un líder. Y manifiestan que la respuesta clásica a este interrogante ha sido la siguiente: “El líder es el individuo que ocupa la posición de líder. El líder de una organización empresaria es el presidente; el líder de un ejército es el general; y así por el estilo” (Morris y Seeman, 1950, p. 152). No obstante, ambos autores reconocen que tales respuestas son inapropiadas cuando se bucea en otras definiciones más razonadas del concepto en cuestión. De este modo, sostienen que es posible denominar con el apelativo de líder al:

“individuo que ejerce más influencia (o influencia más importante) que otro miembro cualquiera; o al individuo designado líder por el grupo; o al individuo que ejerce mayor influencia en la definición o realización de los objetivos del grupo, para no mencionar más que algunas de las numerosas definiciones disponibles” (Morris y Seeman, 1950, p. 152).

Además es factible que, conforme a cierta definición, se denomine líder al individuo que ocupa un cargo de alto nivel. Y que, de modo simultáneo, no pueda atribuírsele el mote de líder hasta que no haya manifestado su capacidad para transformar al grupo, es decir, ejercer influencia sobre él. Morris y Seeman hacen notar que la identificación del líder constituye un asunto vertebral en el estudio del liderazgo; en especial, porque se trata de un “estereotipo” habitual, característico de la cultura norteamericana, adjudicar esa condición a quien ocupe el cargo (Morris y Seeman, 1950, p. 152).

La mayor parte de los trabajos que se aboca al fenómeno bajo examen en ámbitos tales como los negocios, las profesiones o la carrera militar, da cuenta de las características consideradas de primer orden para el ejercicio del liderazgo y la jefatura. De tal forma, se acostumbra a confeccionar listas de rasgos (Young, 1967, p. 53). Con



respecto a éstos últimos, Young coincide con Bird en que los mayormente mencionados constituyen estereotipos y supuestamente “ninguno de ellos posee un significado negativo o denegatorio” (Bird, 1940)<sup>1</sup>. Además, también se pone de manifiesto –indica– que el grado de generalidad o particularidad de la aludida lista de rasgos es variable, y que los términos son muy semejantes a los que se emplean en exploraciones de carácter habitual sobre la personalidad. Luego, a partir de estas investigaciones previas, Young plantea la siguiente presunción:

“Es una hipótesis admisible el suponer que casi todos los rasgos que son aprobados con una frecuencia superior al promedio, podrían ser empleados para caracterizar a un líder” (Young, 1967, pp. 53-54).

La búsqueda de líderes usualmente se ha orientado –refiere Gibb– al descubrimiento de individuos con tal o cual rasgo marcadamente desarrollado. Más aún, el liderazgo se ha pensado regularmente como:

“un atributo específico de la personalidad, un rasgo de la personalidad que algunas personas poseen y otras no, o al menos que algunas adquieren en alto grado y otras escasamente” (Gibb, 1960, p. 57).

En su difundido estudio sobre el tema, Gibb afirma que el liderazgo no consiste en atributo alguno de la personalidad o del carácter. Se trata de un papel social cuya adopción está sometida a una suma de habilidades y rasgos, aunque previamente, a las

---

<sup>1</sup> Bird, Ch. (1940). *Social Psychology*. New York: Appleton – Century. Obra citada en Young (1967, p. 53).

particulares circunstancias sociales donde exista uno o más problemas por resolver. El individuo tendrá posibilidad de acceder al papel de líder de acuerdo con el objetivo que el grupo se proponga alcanzar, pero también (es oportuno destacarlo) conforme a la capacidad de que esté dotado para concretarlo. A propósito de este último aspecto señala, retomando a Du Vall (1943)<sup>2</sup>, que un aspecto general del liderazgo anida en que la persona que es superior en todos los aspectos sea quien con mayor frecuencia se encuentre en condición de hacer el aporte esperado (Gibb, 1960, p. 60-61).

Las aproximaciones al concepto de liderazgo enunciadas hasta aquí no agotan, ni mucho menos, las formulaciones hechas con respecto al tema, antes bien son representativas de fecundas contribuciones para comenzar a “des-ocultar” un proceso particularmente complejo como el que intentamos analizar. No obstante, todas tienen un común denominador: el epicentro del fenómeno parecería situarse invariablemente en la persona del líder, en desmedro del colectivo.

## **2. Sobre la particular relación “colectivo – líder”**

Las teorías imperantes sobre liderazgo presentan la relación social con un polo dominante –líder– y sectores sociales adherentes y confiados. De esta manera, queda un término principal: el líder, y sus derivados secundarios. Postulado que es consecuencia de que el líder es explícito y expuesto dado que personaliza la relación.

---

<sup>2</sup> Du Vall, E. W. (1943). *Personality and Social Group Work*. New York: Association Press. Obra citada en Gibb (1960, p. 60).

En esta concepción unilateral, el líder debe tener ciertas dosis de carisma<sup>3</sup> y de conocimiento, hábilmente combinadas, para convocar y ganar a los otros. De aquí se desprende una premisa básica directamente proporcional: a mayor incremento de ambas cualidades (carisma y saber), mayor logro en atracción y seguimiento de los sectores sociales.

Ahora bien, las apreciaciones antes enunciadas revelan que hay interesantes aportes y algo de verdad; pero, simultáneamente, manifiestan avances limitados y sesgados, con cargas de error y fantasía. En efecto, hay ejemplos donde se advierte esa extraña y potente fuerza que parece emanar de los líderes. Y también, donde se observan muchedumbres entusiastas, encandiladas, dispuestas a ser guiadas y, en algunos casos, manipuladas, con distintos grados de consenso y devoción. Sin embargo estos planteos, pese a sus aciertos, presentan dificultades de enfoque, de falsa asimetría y de ocultamiento, que impiden descubrir el verdadero problema del liderazgo.

La comprensión de este fenómeno exige hacer un giro de corte copernicano, sin desconocer el valor de desarrollos anteriores aunque asignándoles una nueva significación, en cuanto replantea la posición del individuo-líder en su relación con el colectivo. Por ello, es indispensable formular los siguientes puntos y precisiones con el propósito que den cuenta de ciertos avances y posibilidades.

### 2.1. *¿Superioridad del líder?*

---

<sup>3</sup> Weber sostiene que “debe entenderse por ‘carisma’ la cualidad, que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen, lo mismo si se trata de profetas que de hechiceros, árbitros, jefes de cacería o caudillos militares), de una personalidad, por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas –o por lo menos específicamente extracotidianas y no asequibles a cualquier otro-, o como enviados del dios, o como ejemplar y, en consecuencia, como *jefe*, caudillo, guía o líder” (Weber, 1980, p. 193).

Es oportuno partir de la siguiente hipótesis: la palabra “líder” está sobredimensionada, y aparece como el foco troncal que genera la relación de liderazgo. La persona-individuo, sujeto irradiante, se piensa en un lugar privilegiado. Y este lugar parece tener un resplandor especial. Un brillo que empaña y oculta el otro polo de la relación: el colectivo.

## 2.2. *Relación individuo – colectivo*

El liderazgo es el producto de una particular relación social entre una persona y un colectivo. Ese individuo expresa y representa proyecciones colectivas; y es el fruto de una elección, consciente y/o inconsciente, e igualmente grupal. El colectivo fabrica un “tipo social”, y la persona en cuestión lo ocupa. He ahí donde se establece una diferencia fundamental. El agrupamiento crea el tipo social que necesita y, en esto, se distingue de otros tipos sociales. A su vez, el ocupante debe ceñirse a estas exigencias, a este encuadre, a esta demanda de sociabilidad, so pena de ser ignorado. Está claro que ese individuo debe tener determinadas características aceptables para el tipo pero, también, que el tipo modificará y agregará aquellas que permitan la identificación positiva; y que, de esta manera, contribuyan a las “operaciones” de la relación.

El colectivo crea un tipo social original denominado líder. Y la originalidad estriba en que cada relación de liderazgo es específica al proyecto colectivo que expresa; y además, en que ciertas cualidades de la persona-individuo también moldean y dan personalidad al tipo social. Por ende, la tácita consigna del líder será constreñirse al “tipo sociocultural” y, en este aspecto, sus seguidores se comportarán de manera inflexible y constante frente a él.

Todo líder tiene, por otra parte, un conocimiento aproximado de la imagen que representa para sus seguidores. En rigor, tiene una imagen de una imagen. Es decir, hay

una imagen del líder con respecto a su liderazgo y hay una imagen de los liderados con respecto al líder. Pero no es seguro que ambas coincidan ni que una sea espejo de la otra. Por ende, el líder sabe que sólo tiene su propia imagen de lo que se espera de él. No obstante, nunca está seguro de que esa imagen sea idéntica a la otra. De ahí que su proceder es por tanteo y error; por aprendizaje y experiencia cotidiana; por lectura atenta de los indicios que recibe de sus seguidores. Sin embargo, también sabe que es una especie de juego de espejos. Tal como expresa Borges cuando se refiere a la fama: “Ese reflejo de sueños en el sueño de otro espejo” (Borges, 1994, p. 308). El liderazgo parece ser un caso similar. En ese juego especular, cuando hay disonancia y asincronía, el mensaje llega tarde. A veces, inevitablemente tarde. El líder es un gran intuitivo, mas nunca distingue con certeza dónde está la frontera entre lo que se le permite y lo que se le prohíbe. Se trata de una frontera extremadamente lábil, que edifican los liderados, pero que no está claramente fijada, ni (siquiera) para ellos mismos. La violación fronteriza sólo se muestra cuando sucede, sin aviso previo. Por lo tanto, el movimiento y la relación entre líder y colectivo son sutiles y misteriosos. Este el modo en que nace, crece y se apaga, sin moldes precisos, ni finales previsibles (Labourdette, 1987, pp. 137-140; 2003, pp. 151-152).

Líder y liderados van adecuando, de manera permanente, sus expectativas y conductas en un campo mítico. Pero si bien este campo asegura adhesión y pregnancia, además de fuerte carga emocional, no garantiza un territorio fijo y para siempre. Hay amplificaciones y achicamientos en el tiempo. Y también hay deserciones, aparte de disolución y desaparición del mismo campo. En algún momento se puede producir la orfandad del liderazgo, ya sea por cansancio, enfriamiento o discrepancia entre partes. Y a veces no basta con hacer algo distinto a lo esperado; sino con hacer lo mismo porque lo anteriormente aceptado se vuelve, de pronto, extraño e inaceptable. El hecho

es que algo y alguien han cambiado. Pero nadie parece darse cuenta hasta que acontece (Labourdette, 2003, p. 152).

### **3. Deconstruyendo el concepto de liderazgo**

La relación “colectivo-líder” es un concepto que trata de explicar de otro modo, con otro marco teórico, ese fenómeno social llamado liderazgo. Partimos de que estamos frente a uno de los hechos más importantes que suceden en la vida de las sociedades humanas. Y, además, es posible descubrir liderazgo en todas las instancias de la vida social, desde la familiar y educacional hasta la económica y política.

El concepto colectivo-líder, y su teoría correspondiente, presenta el acontecimiento como una “relación social”. Es decir, como un juego particular de distintos actores. Esta relación social implica la existencia de una serie de elementos principales recíprocamente interrelacionados. Pero hay que empezar por reconocer que se trata de una relación social compuesta por dos elementos medulares: colectivo y líder. Y con un orden de importancia y precedencia. Lo antedicho implica: un orden en un equilibrio asimétrico de signo opuesto al planteado habitualmente, pues pone el acento en el primer término.

Por ende, cada fenómeno de liderazgo es peculiar en ciertos aspectos y común en otros; y está sujeto a desaparición si alguno de los dos polos deserta. Especialmente, si el polo colectivo se retira dada su condición de base y soporte de la relación. Ahora bien, cuando acontece la desaparición del polo personal, entra en crisis la relación pues los proyectantes se quedan sin su inicial espejo; aunque pueden sortear la ausencia con ciertos mecanismos de gran utilidad social: mitos, recuerdos, y ceremonias o, como lo designó Weber, mediante “rutinización del carisma” y organización burocrática (Weber, 1980, pp. 847-889; pp. 193-204). Y siempre fracasa totalmente la relación social cuando

el grupo se ausenta, se disipa o termina rechazando la condición de líder. Pues invariablemente el liderazgo es un estado social particular, donde alguna muchedumbre societal deviene nuevo agrupamiento, red, “hecho social”, “movimiento”, “fuerza política” o “religiosa”, etc., al usar al presunto líder como su punto de referencia; y como factor de unidad en su nombre. Aun en personalidades descollantes como Gandhi, Mahoma, Tutankhamón o Pedro I el Grande, se puede advertir este fenómeno; así como también en líderes de menor envergadura, ya sean intermedios o locales y barriales. Vale el producto social en el origen y en el resultado del liderazgo. El “individuo” pone su sello en parte, pero nada existe si un “conglomerado social” y su construido “tipo” no lo aceptan y no le atribuyen cualidades y calificaciones de las que suele carecer. Es más, si estas personas, devenidas líderes, se hubieran encerrado o perdido, sin integrarse a la historia, nadie los hubiera conocido ni ungido; y ningún efecto se hubiera provocado. Y cuando cada posible líder hace su aparición, es dable suponer que ya hay corrientes sociales pugnando por defender reivindicaciones y anhelos, por superar dolores y pérdidas, y por encontrar mitos, emblemas, profetas, relatos, etc., capaces de ayudar a encolumnarse, a estructurar dichas corrientes; y así obtener el reconocimiento social esperado. Es potente la proyección del colectivo y el efecto de identificación común que logra, mediante la “identidad-tipo” de la persona. De ahí que sea interesante comparar la cantidad y calidad de rasgos que parece poseer un líder, según la opinión de sus seguidores, con la mirada menos comprometida de un observador o más distante de un adversario. Las diferencias contempladas revelan el carácter social de ese individuo en cuanto tipo socialmente construido. Pues el carisma, en estos casos, no es sólo un don, una cualidad, un magnetismo propio. Es, con preferencia, una atribución ajena. Y no de un Dios u otra creación superior. Es la atribución de un ser colectivo.

El factor social del liderazgo es tan fuerte que cuando el grupo seguidor abandona al líder, lo mata simbólicamente como tal. Este hecho es, socialmente, más poderoso que la misma muerte física pues, en esta desaparición el líder puede recordarse e, incluso, crecer como mito social. Mientras que, en la muerte simbólica, es quitado del medio y borrado de la memoria. Deja de ser objeto de identificación grupal para volverse mero individuo, aunque conserve intactas sus cualidades originarias. Y el otrora guía espiritual o político queda reducido a individuo-persona, uno más entre todos. Precisamente, su condición simbólica fue una de las dos partes de la relación social, luego rota, con el colectivo. El líder es sólo un arquetipo sociocultural, investido con las supuestas o reales cualidades que le atribuye el colectivo. Y dura lo que esta relación dure. Este peculiar fenómeno social suele ser engañoso pues sólo brilla, en general, un polo en detrimento del otro. Sin embargo, el polo gris del colectivo presta la luz del reconocimiento al otro polo. Y es esta “opaca luz” social la que hace, mantiene o destruye al liderazgo y a su líder.

A esta altura de la exposición es oportuno reflexionar sobre la siguiente premisa: el primer atributo de una sociedad consiste en su capacidad de auto-construcción y proyección en el tiempo. Y después, de construcción de otras instituciones, de otros hechos sociales. Entre las diversas perspectivas teóricas que hacen referencia al tema, Luhmann (1960) señala que las sociedades se autoreproducen en su condición de sistemas autopoieticos. Esta facultad pone de manifiesto cómo se hace algo. Berger y Luckmann (1968) transitan en cercano sentido cuando sostienen que la realidad se construye socialmente. Asimismo otros autores, entre los que podemos citar a Schutz (1974), Castoriadis (1993), Searle (1997), Habermas (1984), Giddens (1967), etc., han expresado parecidos avales sobre el papel de la sociedad para producir innumerables



construcciones sociales. Y una de éstas es, sin duda, el liderazgo. En efecto, este constructo o relación de polos, y en especial su personaje devenido líder, no surge en forma espontánea de la naturaleza, ni halla su causa fuente en las peculiares características de un individuo, a pesar de que éstas merezcan ser consideradas. El liderazgo es un fenómeno sociocultural que excede cualquier calidad individual, aunque ésta exista y la incluya.

Por lo tanto, cabe sostener el siguiente enunciado: el liderazgo es fruto de una construcción llevada a cabo por un colectivo que, a su vez, en ese proceso de identificación se reconstruye como tal. Identidad grupal y proyección de líder, objetivos y necesidades constituyen la matriz oculta de un fenómeno socioindividual poco entendido y erróneamente pensado.

Por último, no podemos dejar de hacer referencia a la noción de poder porque, en realidad, se trata de un componente esencial en cualquier tipo de liderazgo. Antes bien, este fenómeno constituye una particular forma de poder. A pesar de ello, un desarrollo apropiado del concepto excedería los objetivos formulados en el presente trabajo.

#### **4. Conclusiones generales**

La propuesta del complejo “colectivo-líder” sostenida en este trabajo ha intentado deconstruir y restituir una visión más aproximada del liderazgo, restablecer una asimetría de tono inverso y rescatar un valor oculto en la trama social del fenómeno abordado. A continuación se detallan los ejes principales de la construcción teórica planteada:

- I. La visión habitual del liderazgo se centra en la persona del líder. Pero éste último es sólo un agente de la construcción social. El quid de la cuestión radica

entonces en el arte de construir sociabilidad. Por ello, es preciso invertir los términos para comprender el fenómeno de manera apropiada.

- II. El líder se transforma en un agente de los acontecimientos ocurridos en determinado lugar, a partir de que los actores sociales necesitan de un estadio más de sociabilidad. Y deberá satisfacer las expectativas del colectivo, so pena de sufrir una muerte simbólica o, en algunos casos, material.
- III. El valor más saliente del fenómeno consiste en la capacidad de aglutinar gente que se identifique a través del líder. Sin embargo, cuando éste cesa de mostrarse como quien encarna los valores, objetivos e intereses pretendidos por sus representados, el liderazgo comienza a debilitarse o a desaparecer por cambios en las condiciones sociales originarias.
- IV. El individuo participa del liderazgo ocupando un personaje. Porque, en rigor, el líder no es sólo persona sino principalmente “personaje”, categoría que resulta de una construcción social. La evidencia radica, entre otras cosas, en que sus seguidores proyectan sobre su persona cualidades a menudo imaginarias y, a veces, hasta sorprendentes.
- V. En virtud de que el liderazgo constituye un eje de la construcción social, en algunas oportunidades, perdura más que el líder; porque, justamente, se trata de un proceso que excede a este último. En tal sentido, es necesario reconocer la particular relevancia del colectivo, el otro polo encarnado por el grupo social que se conforma en torno al líder.
- VI. El agrupamiento social está dotado de una fuerza superior al líder. Y aunque parezca lo contrario, tiene mayor capacidad de mando. Pues le obliga a comportarse como se espera y a no apartarse de su rol. Le manda a actuar el

personaje, so pena de rechazo u olvido. El colectivo es dueño del reconocimiento del líder. Y éste sabe que sin ese reconocimiento deja de existir. La paradoja es que, a pesar de esa superioridad, a menudo parece que el líder puede hacer a su antojo, conducir de cualquier manera. Pero esta posibilidad no se corresponde con la ecuación real de poder.

- VII. La primera acción que desea y necesita hacer el colectivo es congregarse en torno al líder y, desde él, afianzarse en identificación y expresar sus demandas. Esta es la función principal que, con frecuencia, suele pasar desapercibida. El líder elegido pasa a ser entonces un instrumento de identificación y de aceptación de su rol, aunque puede desarrollar las capacidades de su propia personalidad, siempre y cuando éstas no contradigan o desautoricen al personaje construido.

El juego del liderazgo, una vez reconceptualizado, revela que es un hecho social clave, pues construye sociabilidades de distinto tipo y proyección. Y también incorpora y, al mismo tiempo, trasciende al individuo. En última instancia, el liderazgo pone en marcha una fuerza social que opera en todos los niveles, esferas, edades y actividades de la vida humana.

Recibido: 8/04/2010

Aceptado: 7/07/2010

### **Bibliografía**

- Berger, P.; Luckmann, H. (1968). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Borges, J. L. (1994) *Obras Completas*. Buenos Aires: Ed. Emecé, Vol. II.
- Browne, C. G. (1969). Liderazgo y cambio. En C. G. Browne; Thomas S. Cohn, *El estudio del liderazgo* (pp. 377-382). Paidós: Buenos Aires.

- Castoriadis, C. (1993). *La institución imaginaria de la sociedad. El imaginario social y la institución*. Buenos Aires: Tusquets Editores, Vol. 2.
- Friedrich, C. J. (1981). Jefes del ejecutivo y sistemas de gabinete. En J. Blondel, M. Duverger, S. E. Finer, S. M. Lipset y otros, *El Gobierno: Estudios comparados* (pp. 227-234). Buenos Aires: Alianza Editorial.
- Gerth, H.; Mills, W. C. (1984). *Carácter y estructura social*. Barcelona: Paidós.
- Gibb, C. A. (1960). Los principios y rasgos del liderazgo. En P. Heintz (editor y comentarista), *Sociología del poder* (pp. 56-64). Santiago de Chile: Editorial Andrés Bello.
- Giddens, A. (1967). *Las nuevas reglas del método sociológico*. Buenos Aires: Amorrortu editores.
- Gouldner, A. W. (1969). Situaciones y grupos: la crítica situacionista. En C. G. Browne; T. S. Cohn, *El estudio del liderazgo* (pp. 68-74). Buenos Aires: Paidós.
- Habermas, J. (1984). *Perfiles filosóficos políticos*. Madrid: Taurus.
- Labourdette, S. D. (1987). *Mito y Política*. Buenos Aires: Troquel.
- Labourdette, S. D. (2003). *Pensar el mundo social*. Buenos Aires: Grupo Editor Iberoamericano.
- Luhmann, N. (1960). *Sociedad y Sistema: la ambición de la Teoría*. Barcelona: Paidós.
- Morris, R. T.; Seeman, M. (1950). The Problem of Leadership: An interdisciplinary Approach. "*The American Journal of Sociology*", Vol. 56, N° 2, 149-155.
- Schutz, A. (1974). *El problema de la realidad social*. Buenos Aires: Amorrortu editores.
- Searle, J. R. (1997). *La construcción de la realidad social*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Sprott, W. J. H. y otros (1967). *Psicología y sociología del líder*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Weber, M. (1980). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica, 2 Vol.
- Young, K. (1967). Dominación y liderazgo. En W. J. H. Sprott y otros, *Psicología y sociología del líder* (pp. 38-107). Buenos Aires: Editorial Paidós.