



**HAL**  
open science

# Liderazgo político y gobernabilidad en América Latina: una aproximación teórica y metodológica

José Manuel Rivas Otero

► **To cite this version:**

José Manuel Rivas Otero. Liderazgo político y gobernabilidad en América Latina: una aproximación teórica y metodológica. XV Encuentro de Latinoamericanistas Españoles, Nov 2012, Madrid, España. pp.312-334. halshs-00874102

**HAL Id: halshs-00874102**

**<https://shs.hal.science/halshs-00874102>**

Submitted on 17 Oct 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Actas  
Congreso  
Internacional  
América  
Latina:  
La autonomía  
de una región

XV Encuentro de  
Latinoamericanistas  
Españoles

Actas del Congreso Internacional “América Latina: La autonomía de una región”, organizado por el Consejo Español de Estudios Iberoamericanos (CEEIB) y la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid (UCM), celebrado en Madrid el 29 y 30 de noviembre de 2012.

Editores:

Heriberto Cairo Carou, Almudena Cabezas González, Tomás Mallo Gutiérrez, Esther del Campo García y José Carpio Martín.

© Los autores, 2012

Diseño de portada: [tehura@tehura.es](mailto:tehura@tehura.es)  
Maquetación: Darío Barboza  
Realización editorial: Trama editorial  
[trama@tramaeditorial.es](mailto:trama@tramaeditorial.es)  
[www.tramaeditorial.es](http://www.tramaeditorial.es)  
ISBN-e: 978-84-92755-88-2

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

José Manuel Rivas Otero

## 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.

## I. Gobernabilidad, actores políticos y liderazgo en América Latina

En la década de 1980, 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» (Torres-Rivas, 1993: 94-95). Según 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: 41-42), 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. La legitimidad es la creencia de que estas instituciones son las mejores que el sistema puede tener; mientras que 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» (Alcántara, 1994: 42).<sup>1</sup>

Además, como afirma 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).

<sup>1</sup> 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*<sup>1</sup>» (en Alcántara, 1994: 29-30).

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 explicado 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. Se inaugura así el enfoque político-institucional. Posteriormente, Maingwaring y Scully (1996) realizan 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. Para estos autores 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), el sistema electoral (Nohlen, 2006), la descentralización política (Smulovitz y Clemente, 2004) o la burocracia (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).

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». 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».

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).

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). 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».

Asimismo, el 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).

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 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.

## II. Hipótesis, variables y objetivos del proyecto de investigación

¿Cuál ha sido el papel que han desempeñado los presidentes en las sucesivas crisis y reformas que ha experimentado Argentina desde la transición a la democracia? 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». 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 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 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. 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»<sup>2</sup>. 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 no se seleccionarán aquellos presidentes que ocuparon durante un breve lapso a raíz de la crisis del «corralito». 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? Varios autores responden a esta pregunta. 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). 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 lo que conviene profundizar 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 es Argentina. Azotada por sucesivas crisis políticas y económicas, cabe preguntarse qué papel han desempeñado los presidentes 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).

<sup>2</sup> En opinión de Lasswell (1963: 21-22), «los acontecimientos datados importan, pero importan no porque llevan fechas sino porque marcan fases».



### III. Una aproximación teórica al fenómeno de liderazgo

«Un chef est un marchand d'espérances». Napoleón Bonaparte.<sup>3</sup>

El liderazgo es un aspecto central de la política y del gobierno pero su definición es compleja y esquivada (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 y estudios de varios autores.

#### III.1. Precisiones conceptuales, significados 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)<sup>4</sup>. 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.

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, 2004: 9). De estas tres aproximaciones se deducen tres enfoques puros y un cuarto mixto en el estudio del liderazgo (Tabla I). 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 interdisciplinaria 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 este último «se enfrenta a la complejidad buscando la consistencia y el orden», el primero «encara el cambio mediante la implantación de una *visión*<sup>5</sup> en la realidad organizativa» (Natera, 2001: 33).

Tabla I. 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*<br>Valores* | ¿Qué papel juegan?<br>¿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». El enfoque posicional-contingente «contempla el liderazgo en relación con la posición que ocupa el líder y la

<sup>3</sup> En Balzac, Honoré De. *Suivi de Maximes et pensées de Napoléon*. París: Payot, 2011.

<sup>4</sup> Blázquez (2001: 3) lo califica como un «concepto paraguas».

<sup>5</sup> En cursiva en el original.

circunstancia en la que se ve obligado a desenvolverse». El enfoque conductista centra su atención en qué hacen los líderes, en su comportamiento. Para el enfoque del «nuevo liderazgo», este fenómeno se concibe como «la capacidad de un líder para definir, articular y comunicar de forma eficaz dicha visión» (Delgado, 2004: 9-11). 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).

### III.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.

El propósito de este apartado es tratar de organizar e integrar todas estas teorías. Estas últimas 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.

#### III.2.1. Los autores clásicos: de Platón a Maquiavelo

En la Antigüedad clásica se pueden 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.)<sup>6</sup> 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-política. 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

<sup>6</sup> 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 oriental. 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) (Paige, 1972: 8).



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»<sup>7</sup>. 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).

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».

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).

### III.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<sup>8</sup>. 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).

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). Más adelante, Bullock (1962, 1990) analizó desde la Historia 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. 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 de 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

<sup>7</sup> 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).

<sup>8</sup> 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). Montesquieu (1689-1775) dijo que el 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).

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.

### III.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 Luis 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». Spencer y Marx identificaron diferentes resortes dentro del proceso histórico pero estaban de acuerdo con que los líderes individuales se permiten manipular los controles (en Searing, 1972: 25).

Marx creía que la toma de conciencia por la clase obrera conduciría irremediabilmente 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 función<sup>9</sup>. Según este autor:

«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).

### III.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.

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

<sup>9</sup> 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.

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.

Otros autores consideraron al liderazgo como un fenómeno social basado en una relación dual que involucra al líder y a sus seguidores. Para Burns (1978), el liderazgo es inseparable de las necesidades de los seguidores (en Northouse, 2001: 176). 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). 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.

### III.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 (1864-1920). 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).

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). 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). Según Rustow (1976), Weber define el carisma de tres formas: como atributo personal<sup>10</sup>, como percepción de los seguidores<sup>11</sup> 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 carismático<sup>12</sup>, 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 Zabłudovsky, 2006: 87). Charles Lindholm (2001: 22) apunta que, «aunque se piensa que el carisma es algo intrínseco al individuo, una persona no

<sup>10</sup> 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).

<sup>11</sup> «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).

<sup>12</sup> 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).

puede revelar esta cualidad en forma aislada (...) es ante todo una relación, una fusión del yo interior del líder y del seguidor<sup>13</sup>».

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. 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». 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.

### III.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. Por su parte, James Svava (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 realizar<sup>14</sup>; 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

<sup>13</sup> El autor, incluso, compara la atracción que sienten los seguidores por su líder carismático con la que siente el amante por la persona amada.

<sup>14</sup> 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.

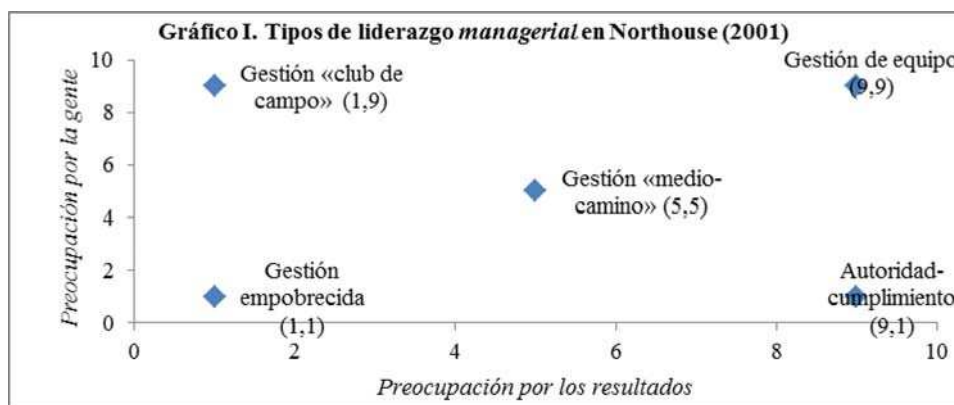
liderazgo: la red de apoyos y las tareas de dirección; ambas pueden ser altas o bajas, y a partir de ellas distingue cuatro tipos de liderazgo: técnico o de entrenamiento, de dirección, de apoyo o de delegación (Tabla III).

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

|                       | Tareas de dirección altas  | Tareas de dirección bajas |
|-----------------------|----------------------------|---------------------------|
| Red de apoyos altas   | Técnico o de entrenamiento | De dirección              |
| Redes de apoyos bajas | De apoyo                   | De delegación             |

Fuente: en Northouse (2001: 93).

Las aproximaciones al liderazgo por parte del *management* empresarial han adquirido fuerza en los últimos años (Delgado, 2004: 7-8). 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 I). 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).

Otros autores han estudiado la relación entre el liderazgo y la gestión administrativa sobre todo en el contexto de los negocios. Bennis y Nanus (1985) argumentan que un líder de negocios tiene que poseer estas competencias: visión, comunicación, confianza y conocimiento de sí mismo. Para Bennis (1989), «leaders must understand stakeholder symmetry; they must be able to assess the balance among the competing and the relative power of all stakeholder groups»<sup>15</sup>. Estas teorías, en general, tienen un gran componente normativo. Por ello, desde la década de 1980, 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 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).

### III.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). Frente a la concepción marxista de la Historia, Mosca, Pareto y 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)

<sup>15</sup> 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».

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 de los funcionarios políticos y de los titulares de cargos en los partidos políticos, fueron examinadas por 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 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.

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 líder<sup>16</sup> como la élite<sup>17</sup> «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».

### III.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 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 sus padres<sup>18</sup>, 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. 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 y considera que los primeros años de vida de los presidentes, su infancia y educación temprana, tienen una considerable influencia en su rendimiento en el cargo<sup>19</sup> (en Elcock, 2001: 85-90). En este

<sup>16</sup> 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).

<sup>17</sup> 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».

<sup>18</sup> Fuerte con su padre y mucho más débil con su madre (en Elcock, 2001: 88).

<sup>19</sup> 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»).



sentido y desde un enfoque que combina la política con la psicología, Lasswell (1963)<sup>20</sup> 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 políticos adultos a ciertas experiencias críticas en su desarrollo individual»<sup>21</sup> (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. Según Stogdill (1958: 27-35) el liderazgo es un fenómeno de grupos. Freud 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) 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).

### III.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 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).

<sup>20</sup> 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».

<sup>21</sup> 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».

Tabla III. Teorías que han estudiado el liderazgo

| Enfoque   | Premisa básica  | Definición de líder   | Corrientes-Autores   |
|---|---|---|--|
| <b>Autores clásicos</b>                           | El devenir de los estados depende de la virtud de los gobernantes                                       | Un individuo dotado de atributos particulares   | Filosofía clásica, humanismo, Maquiavelo, liderazgo ético. |
| Rasgos personales                                 | Los actores individuales son los motores del cambio   | Héroe o caudillo con grandeza de espíritu, con carisma  | Hegel, Carlyle, Weber                                      |
| <b>Teoría del gran hombre o líder carismático</b> | La estructura social, económica y cultural determina al individuo                                       | Simple peón en manos de las fuerzas económicas, políticas y culturales  | Spencer, Marx  |
| <b>Teorías deterministas</b>                      | La estructura genera oportunidades para la acción política  | Un individuo al que sus seguidores perciben con cualidades extraordinarias                                    | Durkheim, Lewin, Knickerbocker                             |
| Posicional-contingente                            | El poder se concentra en una minoría organizada   | Miembro destacado de la élite   | Mosca, Pareto, Michels, Parry, Lasswell, Sánchez Herrera   |
| <b>Teorías relacionales</b>                       | 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, Bennis, Blondel, Northouse                          |
| Posicional-Contingente 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               |
| <b>Teorías psicológicas o de las motivaciones</b> | Los individuos actúan para maximizar su beneficio personal  | Maximizador racional  | Tullock, Fiorina y Shepsle                                 |
| Conductista                                       |   |   |  |
| <b>Teoría de la elección racional</b>             |   |   |  |

Fuente: Elaboración propia.

Existen, 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.

### III.3. El liderazgo en la ciencia política contemporánea: definiciones, tipologías y aspectos metodológicos

#### III.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». Las aproximaciones al concepto de liderazgo realizadas por la ciencia política hasta mediados de la década de 1970 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).

Desde mediados de 1970, 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 Burns (1978), es «aquél 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» (en Natera, 2001: 44). Otro grupo ha puesto énfasis en el proceso de toma de decisiones. Elgie (1995) ha definido el liderazgo 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). Un conjunto de autores entiende el liderazgo como catalizador del cambio político deseado por la comunidad. Por ejemplo, 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). 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» (en Delgado, 2004: 13).

Tabla IV. 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.

### III.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.

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 VI, 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 V. Tipología de liderazgo en Blondel (1987)

| Alcance del impacto | Intensidad del cambio |               |                           |                 |
|---------------------|-----------------------|---------------|---------------------------|-----------------|
|                     |                       | <i>Mínimo</i> | <i>Moderado</i>           | <i>Profundo</i> |
|                     | <i>Grande</i>         | Salvador      | Paternalista<br>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 VII). 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 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. VI. 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. 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).

### III. 3. Aspectos metodológicos a tener en cuenta en el estudio del liderazgo

#### III.3.1. 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). 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 oportunidades<sup>22</sup> o *entorno del liderazgo*; y la *percepción e impacto* del liderazgo<sup>23</sup>».

<sup>22</sup> 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

### III.3.2. Estudios y trabajos: mención especial a los estudios sobre el liderazgo presidencial

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.

Un tipo concreto de estudios merece una mención especial: aquellos que analizan el liderazgo de los presidentes o primeros ministros. Uno de los trabajos más influyentes es *Presidential Power and the Modern Presidents* (1980) de Neustadt. Este autor 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 norma<sup>24</sup>: la destitución por Truman del general MacArthur en 1951; la incautación de las fábricas de acero para evitar una huelga por Eisenhower en 1952<sup>25</sup>; 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 (Neustadt, 1990: 10-28). 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 liderazgo<sup>26</sup>. 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 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 II). 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 negativo<sup>27</sup>. Los presidentes activos-negativos tienen como objetivo conseguir y mantener el poder. Los pasivos-negativos destacan por su virtud cívica (en Elcock, 2001: 58).

---

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.

<sup>23</sup> Todas en cursiva en el original.

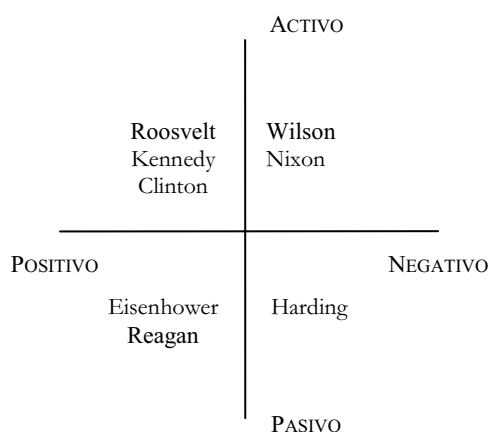
<sup>24</sup> Para Campbell (1983), la mayoría de los presidentes estarían más cómodos con un estilo de liderazgo «de corredor de bolsa», al igual que presidentes, gobernadores y alcaldes en Estados Unidos, que, como afirma Elcock (1995), necesitan del apoyo de *lobby* para sostener sus legislaturas y aprobar ordenanzas y presupuestos (en Elcock, 2001: 51).

<sup>25</sup> Aunque tuviera que renunciar más tarde por decisión del Tribunal Supremo (en Elcock, 2001: 50).

<sup>26</sup> 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.

<sup>27</sup> Kennedy, Reagan y Clinton son ejemplos de presidentes positivos; Wilson y Nixon de presidentes negativos (Barber (1992) en Elcock, 2001: 57).

Gráfico II. Matriz del carácter presidencial de Barber (1992)



Fuente: Barber (1992) en Elcock (2001)

#### IV. Propuesta metodológica y perspectivas

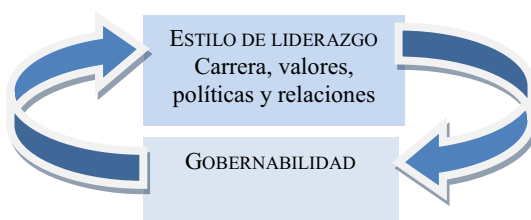
##### IV.1. Hacia un enfoque propio

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: 41-42), 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. Además, de acuerdo con Prats (2001: 449) se opta por la definición de *gobernabilidad democrática* como «estrategia de construcción de capacidades [que] depende 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».

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». Considero 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 III).

Gráfico III. Relación entre liderazgo político y gobernabilidad democrática



Fuente: Elaboración propia.



## IV.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 (Alcántara, 1994: 42).

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 electos argentinos, en cada uno de sus mandatos desde 1983 hasta 2011<sup>28</sup>. 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 democrática<sup>29</sup>.

Para medir la eficacia se atenderán a varios indicadores sobre la situación económica y social del país en cuestión durante los distintos mandatos presidenciales. Con el fin de 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 ellos 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 VII).

Tabla VII. Evolución favorable de los indicadores de eficacia

| Diferencias de los indicadores   | Evolución favorable |
|--|---------------------|
| PIB <sup>0</sup> -PIB <sup>1</sup>   | Incremento          |
| Inflación <sup>0</sup> -Inflación <sup>1</sup>                                   | Disminución         |
| Pobreza <sup>0</sup> -Pobreza <sup>1</sup>                                       | Disminución         |
| GINI <sup>0</sup> -GINI <sup>1</sup>   | Disminución         |
| Homicidios (100mil/hab.) <sup>0</sup> -<br>Homicidios (100mil/hab.) <sup>1</sup> | 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 0 a 5», con el fin de adaptarlo al indicador de gobernabilidad y poder sumar el índice de eficacia al de legitimidad (Tabla VIII). 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.

<sup>28</sup> Se seleccionan los mandatos presidenciales que ya concluyeron.

<sup>29</sup> 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.

Tabla VIII. 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 IX. 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 IX. Ejemplo del cálculo del índice de eficacia

| Evolución  |       | Equivalencia  |
|--|-------|---------------|
| PIB <sup>1</sup> -PIB <sup>0</sup>   | 0,22  | 1             |
| Inflación <sup>0</sup> -Inflacion <sup>1</sup>                               | -0,64 | 0             |
| Pobreza <sup>0</sup> -Pobreza <sup>1</sup>                                   | 1,5   | 2             |
| GINI <sup>0</sup> -GINI <sup>1</sup>   | 2,88  | 3             |
| Homicidios (100mil/hab.) <sup>0</sup> -Homicidios (100mil/hab.) <sup>1</sup> | -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»).

### IV.3. Dos tipos ideales de liderazgo político

Para clasificar los estilos de liderazgo de los presidentes 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»<sup>30</sup>. 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». En tercer lugar, el análisis de las políticas públicas impulsadas desde el gobierno refleja su

<sup>30</sup> 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).

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». Dentro de las políticas públicas, se tienen en cuenta las reformas estructurales (constitucionales y económicas), 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. 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 del concepto propuesto. 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.

Tabla X. Dimensiones y modelos ideales de liderazgo

| Dimensiones                 | Modelo A          |   | Modelo B        |   |
|-----------------------------|-------------------|---|-----------------|---|
|                             |                   | 0 |                 | 5 |
| <i>Carrera</i>              | Extensa           | 0 | Escasa          | 5 |
| <i>Valores</i>              | Tradicional<br>es | 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 | Distendida<br>s | 5 |
| <i>Rel. Medios</i>          | Distendidas       | 0 | Tensas          | 5 |

Fuente: Elaboración propia

Este indicador podrá adoptar valores comprendidos «entre 0 y 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 X se recogen cuales son las características que presentan cada una de las dimensiones propuestas en cada modelo ideal de liderazgo. 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.

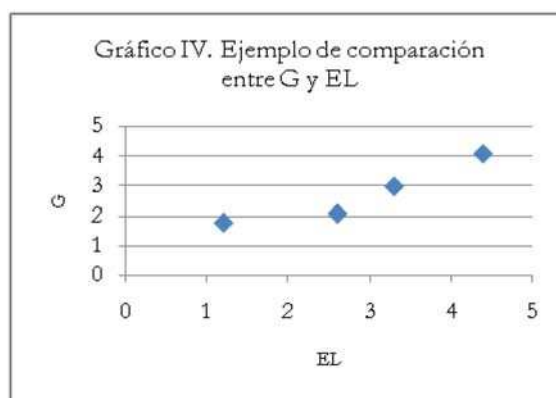
Cuando se analiza a un presidente en un mandato determinado se valoran «de 0 a 5» cada una de las dimensiones, según se aproximen más a un modelo u otro. Después se suman todos los valores y se divide por el número de dimensiones («10»). El resultado será la tipología-indicador del estilo de liderazgo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

Tabla XI. 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 («de 0 a 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 IV.



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 (1994). *Gobernabilidad, crisis y cambio*. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales.
- Álvarez De Mon, Santiago (2001). *El mito del líder. Profesionales, ciudadanos, personas: la sociedad alternativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Banco Mundial. Base de datos. Índices macroeconómicos. Disponible en: <http://databank.worldbank.org/ddp/home.do>. Fecha de consulta: 18/09/12. 17:08.
- Blázquez, Belén (2002) *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.
- Bogardus, Emory S (1958). «El liderazgo y las situaciones sociales». En Browne, C. G. y Cohn, Thomas S. (comp.). *El estudio del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós, pp. 55-59.
- Bolívar, Rosendo (2002). «Las teorías de las élites en Mosca, Pareto y Michels». *Iztapalapa*, N° 52, Año 23, Enero-Junio, pp. 386-407.

- Bresser, Luiz Carlos (1998). «La reforma del Estado en los años noventa. Lógica y mecanismos de control». *Desarrollo Económico*, N° 150, pp. 517-550.
- Browne, C. G. y COHN, Thomas S. (1958). *El estudio del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- Burns, James (1979). *Leadership*. NY: Harper & Row.
- Cortés, Margarita (2007). «Liderazgo político y democracia». *Quiz Iuris. Publicación del Tribunal Estatal Electoral de Chihuahua*, Año 2, Vol.5, pp. 85-100
- D'Alessandro, Martín (2009). «Liderazgo político». En Aznar, Luís y De Luca, Miguel (coords.). *Política, cuestiones y problemas*. Buenos Aires: Emecé.
- Delgado, Santiago (2004). «Sobre el concepto y el estudio del liderazgo político. Una propuesta de síntesis». *Psicología Política*, n° 29, pp. 7-29.
- Elcock, Howard (2001). *Political Leadership*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Espinal, Rosario (1995). «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, pp.267-281.
- Fernández De Mantilla, Lya (2007). «Características del liderazgo político en Santander-Colombia: 1998-2002». *Reflexión Política*, Vol. 9, N° 17, Junio, pp.172-186.
- Freidenberg, Flavia (2008). *El sueño frustrado de la gobernabilidad: instituciones, actores y política informal en Ecuador*. Documentos CIDOB. Serie América Latina, N° 24, Barcelona: CIDOB.
- Hegel, G. W. Friedrich (1992). *Lecciones sobre la filosofía de la historia universal*. Valencia: Universitat de València.
- Knickerbocker, Irving (1958). «El liderazgo: concepto y algunas consecuencias». En Browne, C. G. y Cohn, Thomas S. (comp.). *El estudio del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós, pp. 3-10.
- Lasswell, Harold D. (1963). *Psicopatología y política*. Buenos Aires: Paidós.
- Lindholm, Charles (2001). *Carisma. Análisis del fenómeno carismático y su relación con la conducta humana y los cambios sociales*. Barcelona: Gedisa.
- Linz, Juan José (1997). «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, p. 57-97.
- Linz, Juan José (1990). «The Perils of Presidentialism». *Journal of Democracy*, Vol. 1, N° 1, pp. 51-69.
- Maingwaring, Scott y Scully, Timothy (1996). «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.
- Maquiavelo, Nicolás (2004). *El Príncipe*. Madrid: Alianza Editorial.
- Martínez, Amparo y MORALES, Francisco (2006). «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, pp. 119-123. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/80371227/Toria-Del-Liderazgo>. Fecha de consulta: 04/09/12, 20:37.
- Mendoza, Eva y Mendoza, María Antonia (2008). «El liderazgo ético en organizaciones postmodernas». *Revista de artes y humanidades unica*, Vol. 9, N° 22, mayo-agosto, pp. 59-78.
- Natera, Antonio (2001). *El liderazgo político en la sociedad democrática*. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.
- Navia, Patricio y Walker, Ignacio (2006). «Gobernabilidad democrática en América Latina (instituciones y liderazgos)». En *Serie Estudios Socio/Económicos*, N° 29, Santiago: CIEPLAN, Diciembre.
- Neustadt, Richard E. (1990). *Presidential Power and the Modern Presidents. The politics of Leadership from Roosevelt to Reagan*. New York: The Free Press.
- Nohlen, Dieter (2006). «Diseño institucional y evaluación de los sistemas electorales». En VV.AA. *Sistema electoral y sistema de partidos. Tomo 2*. México DF: TEPJF-PNUD, pp. 8-22
- Northouse, Peter G. (2001). *Leadership. Theory and Practice*, 2ª Ed., London: Sage Publications.

Novaro, Marcos (1995). «Crisis de representación, neopopulismo y consolidación democrática». *Revista Sociedad*, Nº 6, pp. 95-118. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/80371227/Toria-Del-Liderazgo>. Fecha de consulta: 10/09/12, 17:52.

O'Donnell, Guillermo (1994). «Democracia delegativa». *Journal of Democracy*, Vol. 5, Nº 1, January, 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. (1972). *Political Leadership: Readings for an emerging field*. New York: The Free Press.

Pasquino, Gianfranco (2000). «Leyendo “El Príncipe”». En Várnagy, Tomás. *Fortuna y virtud en la República democrática. Ensayos sobre Maquiavelo*. Buenos Aires: CLACSO, pp. 155-166.

Pérez Guilhou, Dardo (2005). «Presidencialismo, caudillismo y populismo». En *Academia Nacional de Ciencias Morales y Políticas*. Disponible en: <http://www.ancmyp.org.ar/user/files/Presidencialismo1.pdf>. Fecha de consulta: 20/08/12. 12:56.

Prats, Joan. (2001). «Gobernabilidad democrática en la América Latina finisecular. Instituciones, gobiernos y liderazgos». *Instituto Internacional de Gobernabilidad. Colección de Papers*, Nº 2, pp. 447-492.

Rustow, Dankwart A. (1976) «El estudio del liderazgo». En Rustow, Dankwart A. (Ed.). *Filósofos y estadistas. Estudios sobre el liderazgo*. México-Madrid-Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, pp. 9-48.

Sánchez Herrera, Javier (2004). «Líderes y élites». *Reflexión política*, Año 6, Nº 12, diciembre, pp. 28-39.

Searing, Donald D. (1972). «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, pp. 19-44.

Smith, Peter H. (1997). «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.

Smulovitz, Catalina y Clemente, Adriana (2004). «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, pp. 39-92.

334

Stogdill, Ralph M. (1958). «Liderazgo, afiliación y organización». En Browne, C. G. y Cohn, Thomas S. (comp.). *El estudio del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós, pp. 27-35

Tarrow, Sidney (2009). *El poder en movimiento. Los movimientos sociales, la acción colectiva y la política*. Madrid: Alianza.

Thorp, Rosemary (2000). «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.

Tintoré, Mireya (2003). «El liderazgo político en la Antigüedad clásica». *Revista de estudios políticos*, Nº 12, pp. 209-222.

Torres-Rivas, Edelberto (1993). «América Latina. Gobernabilidad y democracia en sociedades en crisis». *Nueva Sociedad*, Nº 128, Noviembre-Diciembre, pp. 88-101.

Weber, Max (1977). *Economía y Sociedad. Volumen II*. México DF: Fondo de Cultura Económica.

Weber, Max (2006). «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, pp. 9-59. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/80371227/Toria-Del-Liderazgo>. Fecha de consulta: 04/09/12, 11:31.