



Universidad Euskal Herriko  
del País Vasco Unibertsitatea

**Programa doctoral:**  
**La Globalización a Examen: Retos y Respuestas**  
**Interdisciplinares**

**Tesis doctoral**

**“La muerte del individuo-líder”.**

Una crítica radical al ejercicio del liderazgo desde la  
perspectiva del pensamiento anarquista

Félix A. Pineda, doctorando

Dr. Xavier Insausti, director

San Sebastián, País Vasco

Octubre 2023

**Nada sobre mí, sin mí.**

## Contenido

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>14</b>
<b>Síntesis.....</b>	<b>14</b>
<b>Objetivo central.....</b>	<b>16</b>
<b>Descripción del problema .....</b>	<b>17</b>
<b>Preguntas de trabajo .....</b>	<b>21</b>
<b>Afirmaciones hipotéticas .....</b>	<b>22</b>
<b>Enfoque metodológico del estudio.....</b>	<b>26</b>
<b>Criterios metodológicos.....</b>	<b>28</b>
<b>Ruta crítica de trabajo .....</b>	<b>31</b>
<b>Estructura de contenido.....</b>	<b>32</b>
<b>CAPÍTULO 1 .....</b>	<b>34</b>
<b>1. APROXIMACIONES EPISTEMOLÓGICAS AL ESTUDIO DEL LIDERAZGO .</b>	<b>34</b>
<b>1.1. Gaston Bachelard como referencia epistemológica inicial .....</b>	<b>34</b>
<b>1.1.1 El constructo de obstáculo epistemológico.....</b>	<b>34</b>
<b>1.1.2. El constructo de ruptura epistemológica .....</b>	<b>36</b>
<b>1.1.3. Obstáculos epistemológicos aplicados al estudio del liderazgo .....</b>	<b>39</b>
<b>1.1.3.1. El obstáculo del conocimiento previo .....</b>	<b>41</b>
<b>1.1.3.2. Obstáculo del conocimiento general .....</b>	<b>42</b>
<b>1.1.3.3. Obstáculo verbal. ....</b>	<b>43</b>
<b>1.1.3.4. Obstáculo del conocimiento pragmático.....</b>	<b>45</b>
<b>1.1.3.5. Obstáculo del sustancialismo.....</b>	<b>46</b>
<b>1.1.3.6. El obstáculo del realismo.....</b>	<b>48</b>
<b>1.1.3.7. Obstáculo del conocimiento cuantitativo .....</b>	<b>49</b>
<b>1.2. La noción de arrojo ético.....</b>	<b>53</b>
<b>1.3. Feyerabend y la posibilidad de una epistemología anarquista del</b>	
<b>liderazgo .....</b>	<b>55</b>
<b>1.4. A manera de cierre .....</b>	<b>58</b>
<b>CAPÍTULO 2 .....</b>	<b>62</b>
<b>2. LIDERAZGO: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN. ....</b>	<b>62</b>

<b>2.1. Punto de enfoque .....</b>	<b>62</b>
<b>2.2. La cuestión conceptual.....</b>	<b>64</b>
2.2.1. Problemas iniciales relacionados con la definición .....	64
2.2.2. Raíces antiguas de los conceptos de hoy.....	65
2.2.3. Multiplicidad conceptual .....	69
2.2.3.1. Variable 1: Posición .....	71
2.2.3.2. Variable 2: Características personales.....	72
2.2.3.3. Variable 3: Antinomia líder-seguidor .....	74
2.2.3.4. Variable 4: Influencia .....	79
2.2.3.5. Variable 5: Visión.....	82
2.2.4. Valoración crítica .....	85
<b>2.3. Perspectivas teóricas predominantes .....</b>	<b>89</b>
2.3.1. Orientaciones generales.....	89
2.3.2. Teoría del gran hombre como punto de partida .....	90
2.3.3. Teoría de los rasgos .....	91
2.3.4. Teoría del comportamiento .....	93
2.3.5. Teoría de la contingencia o situacional.....	94
2.3.6. Teoría implícita del liderazgo .....	95
2.3.7. Enfoque transformacional.....	96
2.3.8. Enfoque del liderazgo auténtico .....	97
<b>2.4. Ámbitos del liderazgo .....</b>	<b>99</b>
2.4.1. Liderazgo desde el ámbito político y sociológico .....	99
2.4.2. Liderazgo desde el ámbito gerencial.....	101
<b>2.5. Perspectivas teóricas emergentes. ....</b>	<b>105</b>
2.5.1. Liderazgo femenino .....	105
2.5.2. Liderazgo electrónico .....	107
2.5.3. Liderazgo resiliente .....	108
<b>2.6. Valoraciones finales.....</b>	<b>109</b>
<b>CAPÍTULO 3 .....</b>	<b>115</b>
<b>3. LA CONSTRUCCIÓN DEL DISCURSO SOBRE EL LIDERAZGO .....</b>	<b>115</b>
<b>3.1. La cuestión genealógica.....</b>	<b>115</b>

<b>3.2. La construcción sociocultural del discurso sobre el liderazgo .....</b>	<b>120</b>
<b>3.3. La empresarización de un concepto.....</b>	<b>127</b>
<b>3.4. Gerencialismo radical de la vida.....</b>	<b>130</b>
<b>3.5. Plano ideológico del liderazgo.....</b>	<b>131</b>
<b>3.6. Valoración crítica .....</b>	<b>133</b>
<b>CAPÍTULO 4.....</b>	<b>134</b>
<b>4. RELEVANCIA DEL LIDERAZGO VS. LA (IM)PERTINENCIA DEL LÍDER: CAPACIDAD DE RESPUESTA A LA PANDEMIA DE LA COVID-19 Y LOS EFECTOS DEL ANTROPOCENO.....</b>	<b>134</b>
<b>4.1. Núcleo conceptual.....</b>	<b>134</b>
<b>4.2. Del liderazgo responsable a la responsabilidad del liderazgo .....</b>	<b>136</b>
<b>4.3. Entorno VUCA como elemento modulador del liderazgo .....</b>	<b>141</b>
<b>4.3.1. Lo volátil o el cambio intemperante como patología innecesaria .....</b>	<b>141</b>
<b>4.3.2. Lo incierto o la pretensión fallida de certidumbre.....</b>	<b>143</b>
<b>4.3.3. Lo complejo o el mundo como no lo conocíamos.....</b>	<b>145</b>
<b>4.3.4. Lo ambiguo o las representaciones múltiples del entorno.....</b>	<b>146</b>
<b>4.3.5. Conclusión: el liderazgo en su forma líquida.....</b>	<b>147</b>
<b>4.4. La pandemia más allá de la visión sanitaria .....</b>	<b>148</b>
<b>4.4.1. La Covid-19 es algo más que un problema sanitario .....</b>	<b>148</b>
<b>4.4.2. La Covid-19 ha acelerado la historia .....</b>	<b>149</b>
<b>4.4.3. La Covid-19 ha confirmado el aplanamiento del mundo .....</b>	<b>149</b>
<b>4.4.4. La Covid-19 es un efecto, no una causa.....</b>	<b>150</b>
<b>4.4.5. La pandemia y el búho de minerva a plena luz del día.....</b>	<b>150</b>
<b>4.5. La pandemia de la covid-19 o el fracaso de los hiper-líderes .....</b>	<b>154</b>
<b>4.6. Un líder al que llaman “adaptativo” .....</b>	<b>156</b>
<b>4.7. Liderar en femenino y respuesta a la pandemia.....</b>	<b>158</b>
<b>4.7.1. Liderazgo femenino y respuestas a la pandemia .....</b>	<b>158</b>
<b>4.7.2. Cerrar la brecha.....</b>	<b>159</b>
<b>4.8. Liderazgo frente a la pandemia: de la efectividad neoliberal a la ineficacia radical .....</b>	<b>160</b>
<b>4.9. Liderazgo de la ciudadanía.....</b>	<b>162</b>
<b>4.10. Antropoceno: triunfo de los líderes, fracaso de la vida.....</b>	<b>164</b>

4.10.1. Del coronavirus al Antropoceno: Markus Gabriel tiene algo que decir	164
4.10.2. ¿Antropoceno o capitaloceno? De dónde se verá que no todos somos culpables .....	166
<b>CAPÍTULO 5 .....</b>	<b>169</b>
<b>5. LAS RAÍCES ANTROPOLÓGICAS DEL LIDERAZGO: LA NOCIÓN</b>	
<b>ANTROPOTÉCNICA .....</b>	<b>169</b>
<b>5.1. Núcleo conceptual.....</b>	<b>169</b>
<b>5.2. Liderazgo en los registros etológicos .....</b>	<b>170</b>
5.2.1. Lenguaje, aprendizaje y liderazgo primigenio .....	170
5.2.2. La perspectiva etológica: Frans de Waal .....	173
5.2.3. El problema de la continuidad conductual.....	177
5.2.4. Síntesis del registro etológico .....	180
<b>5.3. Liderazgo, capacidad de agencia y antropotécnica.....</b>	<b>183</b>
5.3.1. Bregnam: liderazgo, aprendizaje social y cooperación. ....	183
5.3.2. Bronowski. Una genealogía del liderazgo, pero sin líderes .....	188
5.3.3. Gehlen. El “animal fracasado” que ha tenido éxito .....	191
5.3.4. Sloterdijk. ¿El liderazgo como ejercicio antropotécnico? .....	193
<b>CAPÍTULO 6 .....</b>	<b>197</b>
<b>6. UNA CONTRA PSICOLOGÍA URGENTE DEL LIDERAZGO .....</b>	<b>197</b>
<b>6.1. Núcleo conceptual.....</b>	<b>197</b>
<b>6.2. La inversión de los intereses epistémicos en el estudio de liderazgo ..</b>	<b>197</b>
6.2.1. De obediencia y desobediencia .....	199
6.2.2. De la dependencia a la interdependencia pasando por la autonomía.....	204
6.2.3. De la sumisión a la insumisión .....	209
6.2.4. De mandar a conectar.....	212
6.2.5. De la competencia a la cooperación.....	219
6.2.6. De la jerarquía a la redarquía .....	223
<b>6.3. Del individuo-líder al lider-azgo. Una precisión semántica .....</b>	<b>228</b>
<b>6.4. Discusión: una contra psicología urgente del liderazgo .....</b>	<b>233</b>
6.4.1. Antecedentes funestos para una conceptualización del liderazgo .....	233
6.4.1.1. Antecedente 1: psicología y la dictadura de la felicidad .....	235
6.4.1.2. Antecedente 2: psicología y la moda de lo neuro .....	236

6.4.1.3. Antecedente 3: psicología y gerencialismo .....	237
6.4.2. Las 4 trampas de los estudios de liderazgo.....	241
6.4.2.1. Primero: la trampa de la influencia.....	242
6.4.2.2. Segundo: la trampa de la antinomia líder-seguidor .....	245
6.4.2.3. Tercero: la trampa de la psicología organizacional .....	248
6.4.2.4. Cuarto: la trampa de la presencia ejecutiva.....	252
6.4.3. Condiciones de posibilidad de una contra psicología del liderazgo.....	254
<b>CAPÍTULO 7 .....</b>	<b>262</b>
<b>7. CASO: EUROLIDERAZGO O LA INCAPACIDAD DE FORMULAR GRANDES</b>	
<b>    PREGUNTAS .....</b>	<b>262</b>
<b>7.1. Núcleo conceptual.....</b>	<b>262</b>
<b>7.2. Liderazgo europeo en el contexto de una estupidez llamada guerra ....</b>	<b>264</b>
7.2.1. La pregunta por lo que ocurre en Ucrania, o la vuelta de página a Baudrillard .....	264
<b>7.3. Contexto bélico: 16 puntos suficientemente “puntuales” sobre anti-</b>	
<b>    liderazgo .....</b>	<b>271</b>
7.3.1. Introducción: la política y lo político.....	271
7.3.2. Distorsiones epistémicas .....	275
7.3.3. Distorsiones éticas .....	277
7.3.4. Distorsiones geopolíticas.....	279
7.3.5. Distorsiones ideo-económicas .....	283
7.3.6. Valoración crítica de los 16 factores .....	285
7.3.7. ¿Cuáles son los bordes de la guerra?.....	290
7.3.8. ¡Es la geopolítica, estúpido!.....	291
7.3.9. Ejercicio de inducción analítica .....	293
<b>7.4. Panfleto disquisidor sobre el liderazgo europeo y el caso de Ucrania.</b>	<b>296</b>
7.4.1. Una provocación “pertinente” para líderes impertinentes.....	296
7.4.2. El presentismo .....	302
7.4.3. La construcción (in)necesaria del enemigo .....	305
7.4.4. ¿Quién lidera a los líderes? O, mejor dicho: ¿quién manda a los que mandan? .....	309
7.4.5. De donde se verá que los líderes europeos no se hacen preguntas.....	311

<b>7. 5. Estamos en guerra. De donde se verá que la propaganda no admite</b>	
<b>competencia .....</b>	<b>317</b>
<b>7.5.1. Sin diferencia en el frente.....</b>	<b>317</b>
<b>7.5.2. Los medios en el contexto de la guerra. Nueve notas pertinentes desde</b>	
<b>una toma de posición chomskiana .....</b>	<b>321</b>
<b>7.5.3. Disputa final .....</b>	<b>327</b>
<b>7.5.3.1. Negocios: ¿rol angular del liderazgo?.....</b>	<b>327</b>
<b>7.5.3.2. ¡Hasta el último ucraniano!.....</b>	<b>328</b>
<b>7.5.3.3. Triángulo pernicioso del euroliderazgo .....</b>	<b>329</b>
<b>7.5.3.4. La pregunta por la otredad .....</b>	<b>330</b>
<b>7.5.3.5. ¿Y si el futuro es “con” Rusia y no “contra” Rusia?.....</b>	<b>331</b>
<b>7.5.3.6. Zelenski no es un gran líder ¿alguien lo puede entender?.....</b>	<b>331</b>
<b>7.5.3.7. Los peligros del ciberleviatán.....</b>	<b>333</b>
<b>7.5.3.8. ¿Dónde están las preguntas? .....</b>	<b>336</b>
<b>CAPITULO 8 .....</b>	<b>338</b>
<b>8. UNA FILOSOFÍA ANARQUISTA DEL LIDERAZGO. LOS TRES CAMPOS: LO</b>	
<b>ANTROPOLÓGICO, LO SOCIOPOLÍTICO Y LO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>338</b>
<b>8.1. Núcleo conceptual.....</b>	<b>338</b>
<b>8.2. Dos precisiones semánticas significativas.....</b>	<b>340</b>
<b>8.2.1. Ibáñez y la diferencia entre anarquía y anarquismo .....</b>	<b>340</b>
<b>8.2.2. Después del individuo-líder... el liderazgo.....</b>	<b>342</b>
<b>8.3. Los tres campos del liderazgo: lo antropológico, lo sociopolítico y lo</b>	
<b>organizacional .....</b>	<b>347</b>
<b>8.3.1. El campo de lo antropológico. ....</b>	<b>347</b>
<b>8.3.2. El campo de lo sociopolítico .....</b>	<b>349</b>
<b>8.3.2.1. Primero, la cuestión semántica .....</b>	<b>350</b>
<b>8.3.2.2. Segundo, la cuestión histórica .....</b>	<b>351</b>
<b>8.3.2.3. Tercero, la cuestión sociopolítica como tal .....</b>	<b>353</b>
<b>8.3.2.4. Cuarto, la cuestión del liderazgo en su dimensión sociopolítica ...</b>	<b>357</b>



8.3.3. El campo de lo organizacional .....	359
8.3.3.1. EL campo organizacional.....	359
8.3.3.2. Lo organizacional sometido a examen: puntualizaciones críticas .	363
8.3.3.3. Valoración final .....	367
<b>8.4. Base social de una teoría embrionaria del liderazgo anarquista .....</b>	<b>369</b>
8.4.1. La afirmación de la libertad .....	370
8.4.2. La negación de la jerarquía como principio modelador de las relaciones humanas .....	375
8.4.3. Limitación del poder que limita la libertad .....	377
8.4.4. La democracia como participación directa .....	379
<b>CAPÍTULO 9 .....</b>	<b>383</b>
<b>9. HACIA UNA SOCIEDAD MADURA: LA MUERTE DEL INDIVIDUO-LÍDER. 383</b>	
9.1. Núcleo conceptual.....	383
9.2. Objeciones: ¿Es factible un liderazgo libertario? .....	384
9.3. Querido ciudadano, te estamos engañando· .....	389
9.4. Condiciones de posibilidad de una sociedad madura que se lidera a sí misma.....	398
9.4.1. Preámbulo: Imbricación sinérgica entre liderazgo y sociedad.....	398
9.4.2. Interpelación del cambio .....	400
9.4.3. Gestión de la polarización .....	403
9.4.4. De la comodidad al desarrollo .....	406
9.4.5. Del ciudadano endeudado al ciudadano libre.....	409
9.4.6. Contra el autoritarismo de la infocracia .....	410
9.5. La muerte del individuo-líder tradicional .....	412
<b>CAPÍTULO 10 .....</b>	<b>417</b>
<b>HACIA UNA TEORÍA LIBERTARIA DEL LIDERAZGO .....</b>	<b>417</b>
10.1. Propuesta de validación de la tesis.....	417
10.2. Posliderazgo: hacia una política de nosotros mismos .....	421
10.3. Conclusión: 17 enunciados con pretensiones apodícticas (que, sin embargo, están abiertos a refutaciones posteriores).....	423
Enunciado 1: el liderazgo no es un evento, es un proceso .....	425
Enunciado 2: los estudios de liderazgo están estancados.....	425

<b>Enunciado 3: el individuo-líder está sobrevalorado.....</b>	<b>426</b>
<b>Enunciado 4: la cuestión genealógica y la propiedad privada .....</b>	<b>427</b>
<b>Enunciado 5: una sociedad madura no necesita un líder .....</b>	<b>427</b>
<b>Enunciado 6: que todo sea como está mandado, sin que nadie mande.....</b>	<b>428</b>
<b>Enunciado 7: liderazgo es una sociedad reflexionando sobre sí misma.....</b>	<b>428</b>
<b>Enunciado 8: decidir en nombre de otro es una anulación del otro .....</b>	<b>428</b>
<b>Enunciado 9: líder no, capacidad de agencia sí .....</b>	<b>429</b>
<b>Enunciado 10: el euroliderazgo ha fracasado, pero ¿no lo saben? .....</b>	<b>429</b>
<b>Enunciado 11: el liderazgo es negatividad frente a un presente infecundo.....</b>	<b>431</b>
<b>Enunciado 12: el liderazgo es profanación potencial del orden.....</b>	<b>431</b>
<b>Enunciado 13: la trama del liderazgo es axiológicamente propositiva.....</b>	<b>432</b>
<b>Enunciado 14: cultura de rebaño para facilitar el pastoreo .....</b>	<b>432</b>
<b>Enunciado 15: nada sobre mí sin mí. ....</b>	<b>433</b>
<b>Enunciado 16: los que mandan a los que mandan.....</b>	<b>434</b>
<b>Enunciado 17: adiós al individuo-líder .....</b>	<b>434</b>
<b>10.3. Teoría libertaria del liderazgo: una teoría sin punto final .....</b>	<b>435</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>441</b>

**ÍNDICE DE TABLAS Y CUADROS**

Tabla 01. Esquema o mapa metodológico de la investigación.....	27
Tabla 02. Esquema temático de la tesis.....	32
Tabla 03. Dos puntos de vista generados por el pensamiento dicotómico.....	51
Tabla 04. Obstáculos y alternativas de solución.....	52
Tabla 05. Notas sobre una visión plural del quehacer científico.....	60
Tabla 06. Descripción de variables en el análisis conceptual del liderazgo.....	70
Tabla 07. Vínculo líder-seguidor. ....	76
Tabla 08. Conceptos de liderazgo que incluyen la influencia como núcleo fuerte.....	80
Tabla 09. Dimensiones del liderazgo auténtico.....	98
Tabla 10. Liderazgo según el objetivo enfocado.....	113
Tabla 11. Aspectos que facilitan la construcción social del liderazgo.....	125
Tabla 12. Liderazgo transformacional y los temas empresariales.....	129
Tabla 13. Propiedades convencionales del liderazgo: valoración crítica.....	138
Tabla 14. Perspectiva sociológica para la comprensión de la pandemia.....	153
Tabla 15. Cuadro sinóptico sobre la cuestión del lenguaje.....	171
Tabla 16. Multiconcepto de la obediencia.....	202
Tabla 17. Connotaciones de la sumisión.....	210
Tabla 18. Formas eufemísticas de la sumisión.....	211
Tabla 19. Atajos epistemológicos (heurísticos) para validar la necesidad de ser.....	213
Tabla 20. Perspectivas diversas sobre el mandar y el obedecer.....	215
Tabla 21. Demarcaciones teóricas sobre la competencia: dos aproximaciones....	222
Tabla 22. Configuración de la personalidad autoritaria.....	224
Tabla 23. Perfiles de un modelo de organización no jerárquico.....	227
Tabla 24. Diferenciación entre individuo-líder y lider-azgo.....	229

Tabla 25. El líder visto desde diferentes variables.....	229
Tabla 26. Antecedentes de las concepciones actuales del liderazgo.....	234
Tabla 27. El individuo-líder desde diversos puntos de vista.....	240
Tabla 28. La variable “influencia” en el concepto de liderazgo.....	243
Tabla 29. Desafío doble de los estudios del liderazgo.....	256
Tabla 30. Distorsiones y características del anti liderazgo europeo.....	273
Tabla 31. Perspectivas en geopolítica.....	291
Tabla 32. Inducción analítica. La deriva del liderazgo europeo frente a la crisis ruso-ucraniana.....	293
Tabla 33. Euroliderazgo: preguntas y no-preguntas.....	314
Tabla 34. Líder y liderazgo: ámbitos, fines y dirección.....	343
Tabla 35. Las 5 monoculturas sistematizadas por Sousa Santos.....	385

**ÍNDICE DE GRÁFICAS**

Gráfica 01. Ruta crítica de trabajo.....	31
Gráfica 02. Vigilancia epistemológica entre sujeto y objeto de investigación .....	36
Gráfica 03. Problematización de la influencia: la colonización de la mente del otro..	82
Gráfica 04. Variables que priman en la conceptualización del liderazgo.....	86
Gráfica 05. Especificidad política e ideológica del discurso sobre el liderazgo.....	123
Gráfica 06. De la psicología convencional a una contra psicología del liderazgo.....	198
Gráfica 07. Relación entre amabilidad-competencia y conectar-mandar.....	218
Gráfica 08. El líder como implementador de acciones de liderazgo.....	231
Gráfica 09. Esquema tradicional de clasificación de los seguidores.....	247
Gráfica 10. Integración de lo social y lo político en la configuración del líder.....	260
Gráfica 11. Los 16 factores del anti-liderazgo europeo y la guerra en Ucrania..	274
Gráfica 12. Combinación de las 4 distorsiones y sus efectos perniciosos .....	286
Gráfica 13. Problematización del anti-liderazgo .....	288
Gráfica 14. Efecto silueta en comunicación.....	321
Gráfica 15. Triángulo pernicioso del euroliderazgo.....	329
Gráfica 16. Campos de liderazgo aplicadas al individuo.....	345
Gráfica 17. El liderazgo como ejercicio que “define” y es “definido” por sus partes constitutivas.....	359
Gráfica 18. El sujeto neoliberal en la trama empresarial moderna.....	360
Gráfica 19. Ejemplo de estructura de niveles no ordenada (fusión de dos estructuras de niveles: la de la naturaleza y la de la sociedad.....	376
Gráfica 20. Los campos del liderazgo.....	435
Gráfica 21. Teoría libertaria del liderazgo: Campo antropológico. ....	436
Gráfica 22. Teoría libertaria del liderazgo: Campo sociopolítico.....	437

## INTRODUCCIÓN

### Síntesis

La cuestión del liderazgo se revela como tema cuya pertinencia no admite cuestionamientos (Zapata Rotundo et al., 2016). Miles de artículos, cientos de libros y millones de entradas en internet convierte el tema en algo obvio. Precisamente por su obviedad, esta indagación se propone activar la sospecha filosófica de que, detrás de la abrumadora y omnipresente figura del “líder” en la vida cotidiana, se esconde algo que debe ser develado. Desde esta línea de investigación se explora un horizonte de posibilidades alternas para el abordaje del liderazgo, tensionándolo, a partir de preguntas que hagan visible lo que, hasta ahora, ha permanecido invisibilizado. Plantearse otra manera de comprender este fenómeno, implica someter a crítica los ejes vertebradores que sustentan su peso en la vida social y política. Sin embargo, la tarea se vislumbra cargada de tropiezos que requieren abordajes apropiados y rigurosos. Una de las estrategias exploratorias que se propone para llevar a cabo este compromiso, consiste en estructurar un conjunto de instrumentos conceptuales y metodológicos que den al traste con la perspectiva histórico discursiva predominante del ejercicio del liderazgo. Este instrumental contempla el problema desde un ángulo histórico más que como un elemento propio de la condición humana.

Abrir una fisura en la comprensión del liderazgo constituye una tarea harto compleja e incómoda, pero no imposible. Con la intención de que este ejercicio sea productivo y prometedor de hallazgos relevantes para la configuración de la vida social, se articulará una crítica al tema desde la perspectiva del pensamiento anarquista. En general, la propuesta de investigación prevé que lo que hoy se denomina “liderazgo”, tiene validez solo como una forma de anacronismo que se ajusta perfectamente a una

visión verticalista, autoritaria y excluyente del ordenamiento social, y por extensión, de las configuraciones organizacionales que asumen los modelos productivos en los que se hace necesaria la presencia del líder-gerente. El cambio de paradigma es urgente porque, de lo contrario, la sociedad estaría perdiendo la posibilidad de dar un salto cualitativo en el entendimiento de los mecanismos sociales, gerenciales y antropológicos de vinculación del ser humano consigo mismo, con los demás y con la naturaleza.

El examen del tema se realiza desde tres campos de estudios bien diferenciados:

1. El de las *ciencias sociales* (campo sociopolítico), en el que un actor (individuo-líder) cumplirá roles específicos para generar cambios basados en valores y en objetivos sociales y humanamente deseables.
2. El de las *disciplinas administrativas* (campo organizacional), en el que explica el liderazgo como capacidad gerencial para el desempeño de obligaciones contractuales, destacándose la cuestión del éxito organizacional en un esquema generalmente de racionalidad empresarial.
3. El tercer campo de estudio, el más escaso debido a la poca atención recibida, proviene de la *antropología filosófica* (campo antropológico). En este ámbito el liderazgo aparecerá como parte constitutiva del ser humano, en tanto que una capacidad antropotécnica sin la cual el hombre no habría podido sobrevivir.

Estos tres campos van a propiciar una ruptura epistémica entre el concepto de individuo-líder como actor sobrevalorado, y el liderazgo como capacidad social humana. Aunque en más de un sentido se utilicen estos términos como intercambiables, en este estudio se plantea una diferencia sustantiva entre el líder como sujeto que cumple roles de liderazgo, y el liderazgo propiamente dicho, como la capacidad de pensar, decidir y actuar estratégicamente en la construcción del repertorio de posibilidades con el que cuenta una sociedad, un grupo, una institución o un individuo, para el logro de sus objetivos.

## Objetivo central

Para direccionar este estudio se propone un itinerario que facilite encausar el proceso investigativo en todas sus partes constitutivas. Se plantea el siguiente objetivo:

Determinar la relevancia y la pertinencia de un ejercicio del liderazgo de fundamentación no jerárquica, desde una perspectiva teórica centrada en los principios filosóficos del anarquismo, como alternativa a una concepción anacrónica, autoritaria, elitista y en extremo excluyente, que privilegia la figura del “individuo-líder” (el que influye) por encima de un grupo, una organización, una comunidad o la sociedad en sentido general (los que son influidos), dando por sentado que la sociedad no necesita líderes, en tantos que individuos con el poder de crear soluciones a los problemas (verticalidad), sino liderazgo, como la “capacidad social” (horizontalidad) para la construcción colectiva de oportunidades y espacios óptimos de convivencia.

Para lograr este objetivo, se plantea la deconstrucción de las distintas narrativas vigentes alrededor de la trama del liderazgo y sus respectivas adjetivaciones valorativas, exponiendo luego, que el desarrollo de la sociedad, y de la humanidad en sentido más amplio, es lo suficientemente complejo para hacerlo depender de unos sujetos denominados “líderes”, colocados en la cima de relaciones verticales de poder y que, desgraciadamente, suelen ser colocados como factor axial de la historia, desde una explicación epistemológica que hecha de lado las condiciones materiales y sociales en las que “esos líderes” hicieron sus hazañas.

Así, el sentido común convierte al personaje de Churchill en la substancia de los acontecimientos que tuvieron lugar durante la Segunda Guerra Mundial, obviando las contingencias, condiciones y factores que incidieron en el desenlace de la guerra. Rebajar el valor de las condiciones históricas y económicas en las que se desempeñó Julio César en Roma, por ejemplo, hace más imponente la figura del emperador. Lo mismo puede



decirse de Alejandro Magno, Mao o Napoleón Bonaparte. Esta aproximación no es ajena al realismo filosófico que inaugura nuevas miradas a las contingencias desde la afirmación de que todo lo que es, pudo no haber sido; y todo lo que es, puede, en efecto, ser de otra manera (mas cerca de Heráclito y más lejos de Parménides). Esto tiene implicaciones porque invita al estudio de la realidad partiendo de que no existen causas no-causadas. En este sentido, Churchill no fue predeterminado por una fuerza onto-teológica para realizar la empresa que se le atribuye.

En sentido opuesto, se privilegia la participación directa de la ciudadanía en unas condiciones de autonomía ya definidas por Kant (2000) en los términos de “mayoría de edad” (p. 25-37), y más cerca en el tiempo, por una horizontalización de las decisiones, en la que los colectivos organizados definen la estrategia a seguir, en lugar de sus cabezas visibles (Negri & Hardt, 2019, citado por Ruiz García, 2022).

## **Descripción del problema**

Una aproximación a la cuestión del liderazgo, imprimiéndole el carácter de un universal antropológico, basado en la observación empírica de que los seres humanos necesitan ser dirigidos, liderados y controlados, como forma de lograr objetivos sociales que, de otra manera, no serían alcanzados, no pasará de ser una afirmación de sentido común, cuando no un abordaje positivista y funcionalista de un tema saturado de complejidad. Desde esa observación, nada inocente, se necesitan líderes que ayuden a la sociedad al logro de sus propósitos. Esta mirada es consustancial a un modelo de organización social estructurado sobre la base de la jerarquización, y por consecuencia, coherente con el dominio manifiesto de unos individuos con poderes “delegados” por el resto de la sociedad, bajo mecanismos de representación social unas veces, y por imposición directa otras tantas. Esto ocurre tanto en escenarios relativamente cerrados y

privados (organizaciones, empresas, etc.), como en espacios más abiertos y públicos (Estados, gobiernos, comunidades, etc.).

La visión positiva y funcional del liderazgo impregnada en los estamentos sociales, políticos, militares y empresariales, atraviesa la subjetividad de los actores sociales, configurando una forma de fatalismo del cual no hay otra salida que no sea la del sometimiento voluntario a los distintos sistemas de autoridad formales e informales establecidos. Por oposición, desde esta línea de investigación se tratará de demostrar que es factible una sociedad en cuya configuración desaparecen las figuras de autoridad, y cobran vigor las habilidades sociales para la creación de soluciones horizontales a los problemas comunes, en un entorno de madurez social creciente y de realización individual propositiva.

Se busca inaugurar un sendero de prueba diferente al de los estudios centrados en la figura del individuo líder con capacidades extraordinarias, unas veces misteriosas e inefables, y otras veces asociadas a destrezas físicas e intelectuales. El líder ha sido sobrevalorado. Y lo ha sido en la misma medida en que el liderazgo del grupo ha sido infravalorado. Si se permite un resumen de esta propuesta en no más de un puñado de palabras, aquí se trata de levantar el mayor cúmulo de información cualitativa que sea posible sistematizar, para encaminar una respuesta rigurosa a la afirmación de que la sociedad no necesita líderes que la dirijan, sino liderazgo para potenciarse a sí misma, en las condiciones por ella creadas. Si así fuera demostrado, la propuesta de valor aportada por esta tesis sería: menos líderes, más liderazgo.

Desde la perspectiva del análisis que se quiere desarrollar, carece de rigor científico el argumento que plantea que una sociedad sin líderes transgrede la conveniencia social, al invitar al caos, y de manera intencional, a la anarquía como cristalización del desorden. La inconsistencia de este argumento es tanto lógica como práctica, pues, si los hombres no son capaces de gobernarse a sí mismos, tampoco lo

serán para gobernar a otros. De lo que aquí se trata, es de tirar por tierra aquellas tramas consideradas como naturales, cuando su esencia es histórica y social.

Este problema, definido como el impedimento fundamental para el surgimiento de una sociedad compuesta por individuos autónomos que se orientan a sí mismos, bajo el amparo de un compromiso<sup>1</sup> socio-ético con un proyecto de vida humanamente deseable, será resuelto iniciando con la demarcación semántica de los conceptos “líder” y “liderazgo”.

En su conjugación semántica, el problema de investigación abarca la distinción (ruptura) entre el “líder” (individuo portador de poder) y “líder-azgo” (capacidad colectiva para la construcción de objetivos comunes, de autogobierno, de biodignidad y de levantar consenso acerca de los objetivos que son significativos para el grupo).

Otra ala del problema aparece con la manera en que el liderazgo se relaciona con la cuestión del poder. El entendimiento del poder, iniciando con Foucault y siguiendo con Han, ha evolucionado desde una comprensión disciplinaria hasta una manifestación flexible, permisiva e inteligente. Para Han (2014) se trata de un ejercicio de dominación que “no requiere de gran esfuerzo, de violencia, ya que simplemente sucede. Quiere dominar intentando agradar y generando dependencia” (p. 17). El poder que antes buscaba la sumisión, hoy solo busca personas dependientes. Se ha pasado de la prohibición a la seducción. Los líderes de hoy no son ajenos a este cambio, y precisamente como cambio de estrategia, aparecen las decenas de adjetivaciones valorativas que sirven de apellidos al liderazgo: liderazgo basado en las personas, transformacional, emocional, de servicio, democrático, auténtico, educativo, religioso, digital, y una retahíla terminológica que solo sirve para perpetuar un concepto viejo que se resiste a desaparecer.

---

<sup>1</sup> El término “compromiso” tiene aquí una carga performativa que obliga pensar en acción, movilización en favor de una causa justa. En este sentido, compromiso no es solo un decir, sino también, un hacer.

Desde el examen antropológico, el tema del liderazgo está atravesado por una larga historia poco tratada, que debe hacerse evidente. Se trata de una narrativa en la que el liderazgo, lejos del “gran hombre” de las tradiciones tribales, aparece como elemento constitutivo del ser humano que, en la escala evolutiva, lo ha llevado a construir un medio ambiente alternativo al medio natural que le imponía límites que solo se superaban con la técnica y la invención de la cultura. Ese “ser deficitario” de acuerdo con la antropología de Gehlen, tuvo que desarrollar la capacidad de “agenciarse la sobrevivencia” lo cual constituye en sí, una acción de liderazgo. El liderazgo no es, entonces, privilegio de unos pocos “elegidos” con la misión salvífica de resolver los problemas de la sociedad, sino una capacidad para no dejarse morir. El mismo hecho de seguir viviendo implica, en cierto modo, una forma incipiente de liderazgo. No es que el hombre pueda ejercer o no un rol de liderazgo, es que él mismo organiza su existencia en función de la capacidad de liderar aquellos procesos que aseguran la sobrevivencia en cada uno de los distintos escenarios en los que hace frente a una naturaleza que, a su endeble constitución anatómica, se revela hostil.

Finalmente, se trata de asociar el fenómeno del liderazgo a la condición de posibilidad de autonomía humana, sin asumir el concepto de autonomía en el sentido de negación del otro, (pero sí como renuncia a la condición de rebaño), sino como interdependencia del hombre con respecto a la sociedad, y en relación de simetría con otras entidades en el sentido que lo entiende Latour (Larrión, 2019). Que la sociedad, o un sector dentro de ella, pueda alcanzar niveles crecientes de autonomía y participación democrática directa en la definición de sus programas de desarrollo, implica responder preguntas que, desde la arquitectura social conocida, no son posibles.

Se abre un nuevo espacio para re-imaginar escenarios en coherencia con los postulados de una filosofía anarquista que apuesta por la autonomía humana, y por la continuidad del proyecto ilustrado, ahora, bajo los parámetros de una biotecnología

prometeica de transformación de la condición humana (Missa, 2013), que preconiza un ser híbrido, más la posibilidad de convivencia con máquinas pensantes, en un escenario en el que los algoritmos toman decisiones en sustitución de un rol históricamente humano, en un contexto tecnocientífico en el que se definen nuevas articulaciones para las relaciones de dominación, control y poder (Blasco et al., 2021).

Finalmente, esta aventura práctico-académica, busca hilvanar elementos para una matriz del liderazgo como parte consustancial de los problemas que entretejen al sistema-mundo actual, y no solo como parte pretendida de la “solución”. Decir liderazgo, entonces, no es equivalente a “solución de problemas”, sino a “problematización de soluciones”, siempre en un plano de abandono de la puerilidad social como renuncia a pensar sin la tutela de una autoridad.

## Preguntas de trabajo

- En el contexto de la sociedad globalizada del siglo XXI (en puja por la desglobalización también) ¿cuáles son los supuestos filosóficos que hacen factible el surgimiento de una organización, comunidad o sociedad madura, autogestionaria, libertaria, capaz de liderarse a sí misma y hacerse autosostenible, sin necesidad de recurrir al recurso tradicional del individuo-líder?
- ¿Cuáles son las condiciones de posibilidad para el surgimiento de organizaciones y comunidades en las que primen relaciones de cooperación horizontales redárquicas<sup>2</sup> en sustitución de las relaciones jerárquicas actualmente vigentes?

---

<sup>2</sup> El término redarquía viene a constituirse como alternativa al concepto de jerarquía, haciendo alusión a relaciones complejas en el contexto de la sociedad de la información. La redarquía es la estructuración en redes de ideas, compromisos y roles de todos los actores que forma una organización. Para una definición más completa véase: Pineda (2020), en: <https://perspectivagerencial.com/redarquia/>

- Desde Max Weber hasta la fecha, los estudios acerca del liderazgo se han limitado a describir las condiciones óptimas en que una persona, a la que se denomina “líder” puede ejercer influencia sobre los demás. ¿En qué medida se puede “ejercer” influencia, sin hacer uso de mecanismos de manipulación y control que terminen convirtiendo a las personas en simples objetos de las pretensiones de poder de un sujeto denominado “líder”?
- ¿Es posible articular modelos de convivencia social con una base libre de gestores autoritarios, reforzados con aspiraciones reales de libertad?
- ¿Hasta qué punto está la ciudadanía dispuesta a someterse a los designios de sus dirigentes, si estos mostraran determinación en dañar la convivencia social en aras de intereses ajenos?
- Cuáles son los supuestos epistemológicos requeridos para una contra psicología del liderazgo, que sepulte la trama de charlatanería ilustrada que adorna la discursividad sobre este tema en los estudios psicológicos?
- ¿Cuáles son las estrategias epistémicas necesarias para el ejercicio de un liderazgo despojado de los “satélites conceptuales” que vertebran su contenido: influencia, poder, mando, obediencia, jerarquía, entre otros?

¿Es posible que una contra psicología del liderazgo desentrañe los oscuros presupuestos que hacen que el individuo-líder, sin más atributos que los conferidos por el grupo, impacte de manera objetiva la vida del grupo, como objeto creado que se vuelve contra sus creadores?

Estas y otras preguntas son las que se tratan de responder en esta investigación.

## **Afirmaciones hipotéticas**

Puede afirmarse, en concordancia con Malegarie y Fernández (2016), que una hipótesis es una proposición, verdadera o falsa, que permite establecer relaciones

rigurosas entre un plano conceptual y la realidad que se pretende analizar. En este estudio se utilizará un puñado de conjeturas hipotéticas que servirá de marco orientador al proceso investigativo. Igualmente, para robustecer la rigurosidad del estudio, se adoptarán elementos provenientes del método de inducción analítica en el tratamiento de las proposiciones hipotéticas que modulan esta tesis (Sosa, 2019), incluyendo: definición del fenómeno, formulación de una hipótesis provisional, examen de algunos casos, redefinición del fenómeno, y refutación de hipótesis, y finalmente, redefinición de las hipótesis.

***Afirmación 1.***

El liderazgo, en lugar de un hecho, es un proceso; en lugar de un producto, es una construcción; en lugar de una sustancia, es un rol que se cristaliza en acciones de liderazgo.

***Afirmación 2.***

La sociedad del siglo XXI, no necesita líderes (capacidad individual de influenciar a los demás, en el contexto de organizaciones jerárquicas). Lo que necesita es liderazgo (en tanto que factor constitutivo del ser humano que lo faculta para “echar hacia adelante”), desde una perspectiva inclusiva, libertaria, redárquica y de participación directa, que transgreda la normatividad de las autoridades establecidas.

***Afirmación 3.***

Una crítica radical a la concepción vigente del liderazgo deberá conducir a la “muerte del líder” tal como se conoce hoy, para dar paso a procesos paradigmáticos de organización orientados a la construcción del “liderazgo”, no como capacidad de unos “elegidos” para influir en los demás, sino como la capacidad de realizar aportes que resignifiquen la vida de la comunidad, de la organización, de la sociedad. Líder, entonces,

no es quien manda e influye, sino quien desempeña roles que ayudan al grupo al logro de sus objetivos estratégicos.

***Afirmación 4.***

El principio social defendido por los anarquistas (Chomsky, 2017; Ibáñez, 2002, 2006, 2014, 2017, 2019; Graeber 2002; Graeber & Grubacic, 2012; Onfray 2006, 2018; Goldman, 2017; Sádaba, 2019, & Taibo, 2019a, 2019b) con fundamentos en la autogestión y en la acción libertaria, agrega más valor al ideal de realización humana, que el principio político que privilegia la omnipresencia de la competición por encima de la cooperación.

***Afirmación 5.***

La figura del individuo-líder con capacidades individuales excepcionales para crear soluciones a los problemas del grupo, antes que una virtud o una necesidad, constituye un reflejo de la falta de madurez social de dicho grupo para generar liderazgo, como “capacidad social” para la construcción colectiva de objetivos humanamente deseables, y trazarse el camino idóneo para la consecución de dichos objetivos.

***Afirmación 6.***

Que un individuo ejerza influencia vertical sobre otro, se ha presentado como hecho natural que atraviesa la subjetividad misma de los hombres y, por lo tanto, constituye no solo un tipo de relación sino un estado, cuya superación será posible mediante la creación de conocimientos, actitudes y prácticas encaminadas a la construcción de nuevas formas de relaciones horizontales entre los mismos hombres.

***Afirmación 7.***

La capacidad diferenciada de un individuo de hacer contribuciones significativas al cumplimiento de proyectos igualmente significativos, dentro de un contexto colaborativo,



constituye una cualidad intrínseca de todos los seres humanos que así se lo proponen, y no de alguien que ostenta el título de “líder”.

***Afirmación 8.***

Existe liderazgo cada vez que se evidencia la capacidad de pensar, decidir y actuar estratégicamente, enfocado en la solución de problemas, necesidades y aspiraciones significativas. Este liderazgo asume una carga performativa que obliga a la conexión entre discurso y compromiso, en una dinámica que deviene en capital social.

***Afirmación 9.***

Una acción de liderazgo resulta relevante si, y solo si, está referenciada por una “situación de liderazgo”; y resulta irrelevante cuando solo está referenciada por una posición. Si toda acción de liderazgo es “situada”, entonces, la “situación” es la placenta que hace factible el desarrollo una acción de liderazgo.

***Afirmación 10.***

Se postula que el liderazgo es una capacidad “antropotécnica” constitutiva del ser humano, asociado a la habilidad general de sobrevivir, y no solo una habilidad particular de logro, como se piensa en los entornos gerenciales modernos.

***Afirmación 11***

El hecho de que, hacia dónde quiera que se mire, se encuentren grupos bajo la dirección de un líder, dice poco acerca de la necesidad de ese líder, y mucho sobre los condicionamientos sociales y la formación cultural de dichos grupos. Un grupo formado para ser dirigido, va a necesitar un líder; un grupo formado para autodirigirse, no necesita un líder, necesita liderazgo como capacidad que se despliega horizontalmente en todos los ámbitos de la vida del grupo.

**Afirmación 12.**

Donde hay “liderazgo” no se necesita al “individuo-líder”.

## **Enfoque metodológico del estudio**

En el esquema de investigación que se adopta en esta tesis, la primera pregunta a responder es qué se propone aportar este estudio al cuerpo de conocimiento ya existente. En respuesta, se apuesta por la validación de un enfoque del liderazgo con sustento en la concepción libertaria procedente de la filosofía anarquista<sup>3</sup>. Para lograr este cometido, las concepciones de liderazgo vigentes se someterán a un proceso de deconstrucción, demostrando que su vigencia no contribuye a un modelo de sociedad más libertaria, más adulta y mejor realizada, y que, por lo contrario, ayudan a perpetuar modelos sociales susceptibles de manipulación, en los que habitan el control, el engaño y proyectos ajenos a la libertad y dignidad del ser humano.

Se acepta el planteamiento del anarquismo epistemológico de que las reglas no deben usarse como moldes previos a los que se ajustan los resultados de la investigación, prescindiendo de las características de esta, sino que, las mismas reglas a utilizar dependerán de la naturaleza del estudio, incluso, tomándose el investigador la libertad de abandonar una regla ya existentes para inventar otra nueva, si así lo ameritara el caso. En este sentido, y en concordancia con Feyerabend (1986), se asume que las nuevas hipótesis no deben ser, necesariamente, consistentes con teorías anteriores dadas por establecidas (p.18).

---

<sup>3</sup> Decir filosofía anarquista no tiene que ver, necesariamente, con una vuelta a los clásicos, ni con la concepción del anarquismo como un cuerpo doctrinal compacto y homogéneo, sino con aquellos principios que colocan en primera línea la libertad y el rechazo al esquema de organización jerárquica de la sociedad. El anarquismo es dinámico y no existe en una única versión.

**Tabla 01**

*Esquema o mapa metodológico de la investigación*

Enfoque empírico	Principio epistemológico	Principio ontológico	Paradigma	Estrategia	
<b>Inductivo</b>	<b>Pluralismo metodológico</b>	<b>Realismo crítico</b>	<b>Socio construccionismo</b>	<b>Interpretativo</b>	<b>Cualitativa</b>
Primero se reúne y analiza la información pertinente disponible y luego se desarrolla una teoría convincente sobre el problema de investigación.	Se abraza la idea del pluralismo metodológico en las líneas de Feyerabend y Passeron, rechazando la idea de un "Método" de valores universales y estáticos.	Se abre la posibilidad de un abordaje del fenómeno del liderazgo compatible con el uso de la lógica, el análisis y el ideal científico no instrumentalizado y libre de los prejuicios positivistas. (Realismo en perspectiva o perspectivismo).	El discurso sobre el liderazgo se concibe no como un reflejo o un mapa de los hechos observables, sino como un producto de la interacción social al que se le asigna sentido y significado, con aproximaciones a una ontología realista en perspectiva.	Es conceptual y se vale del pluralismo metodológico para interpretar lo que observa, depurando los obstáculos epistemológicos que cubren la mirada común del problema.	Se emprende una tarea de deconstrucción de los discursos vigentes acerca del liderazgo, para derivar en una descripción minuciosa y profunda del mismo, desde una perspectiva centrada en los principios filosóficos del anarquismo.

Fuente: elaboración propia.

Lejos de invalidar el método científico tal cual se enseña en la academia, lo que se trata es de resignificar su importancia librándolo de los barrotes en que los metodólogos lo habían encerrado, democratizando su uso y convirtiendo la investigación en una tarea en extremo rigurosa, pero también amigable. El famoso dicho de que "todo vale" utilizado como estilete en contra de la epistemología anarquista, es sometido aquí, a una resignificación para validar el pluralismo metodológico y posicionar un lenguaje en el que, en lugar de "El Método" se hable de los métodos que se corresponden a cada caso particular de estudio.

## **Criterios metodológicos**

### *Enfoque de tipo inductivo*

En un primer momento se estará colectando la información pertinente, para luego desarrollar una teoría convincente que confirme o rechace las proposiciones hipotéticas previamente definidas. Por el abordaje empírico que se está haciendo sobre la información disponible, este estudio tiene carácter inductivo y, precisamente, se propone utilizar elementos propios de la inducción analítica como forma de robustecer los resultados arrojados por el estudio.

### *Principio epistemológico interpretativista*

El estudio es conceptual y puede apelar a más de una manera de abordaje. En este sentido, se busca ser exhaustivo en el tratamiento de la información, con el fin de asegurar que las conclusiones tengan niveles altos de rigurosidad. No se pretende alcanzar la objetividad como fin último del estudio. Se reivindica, más que una descripción, una comprensión del fenómeno del liderazgo bien demarcada con relación al positivismo. Se refuta la perspectiva del “monismo metodológico” que propone aplicar a las disciplinas sociales los modelos de la filosofía de las ciencias naturales (Salas 2011).

### *Principio epistemológico de realismo crítico*

En términos epistemológicos, esta investigación se inscribe dentro del realismo crítico porque las preguntas de investigación formuladas pueden ser respondidas utilizando como herramientas el análisis lógico acompañado de la reflexión crítica. El término realismo crítico, tal como aparece en la perspectiva epistemológica de Popper, ha sido superado por Feyerabend, quien propone lo que se ha denominado realismo normativo, sin embargo, se mantiene el enfoque, pero con la vigilancia de no caer en posiciones propias del positivismo.

### Principio ontológico socio-construccionista

La pretensión del estudio no consiste en encontrar una verdad absoluta sobre el tema que se discute, sino en hacer una contribución al cuerpo de conocimiento existente, sabiendo que esta es una perspectiva entre muchas otras, y que la única razón por la que la sustentamos es porque, para llegar a ella, se ha recorrido un camino con el rigor necesario para ser creíble. El mundo, ya lo señalaron Berger y Luckmann (1967), depende, en gran parte, de la interpretación que hacemos de él, dado que la sociedad está construida por los hombres y el hombre es un producto social (p. 66-90). Se asume que los fenómenos sociales pueden ser reconstruidos socialmente. Esta línea de pensamiento es coherente con el planteo de Massimi (2022) acerca de una ontología realista configurada en perspectiva, que no es otra cosa que la validación de un conocimiento científico como saber cultural e históricamente situado, siempre en perspectiva.

### Paradigma interpretativo: entre el humanismo radical y el anarquismo metodológico

El criterio metodológico detrás de esta tesis es un híbrido entre el humanismo radical, que obliga a pensar en la primacía de las personas sobre las estructuras, y el enfoque epistemológico de Feyerabend<sup>4</sup>, conocido como anarquismo metodológico. Se acepta como saludable la existencia de un desarrollo simultáneo de teorías opuestas cuya confrontación fomente el desarrollo del conocimiento. También se defiende la existencia de una diversidad metodológica que deja al investigador la libertad de aplicar el método que más se corresponda con la naturaleza del objeto de investigación.

### Estrategia de abordaje cualitativa

---

<sup>4</sup> Feyerabend ha sido criticado desde diversos ámbitos como anticientífico. Sin embargo, hoy por hoy, las nuevas epistemologías reconocen que, si las ciencias se convierten en un cuerpo doctrinario rígido, no se diferenciaría de otro dogmatismo conocido.

Todo el proceso de análisis, necesario para llegar a los hallazgos, sigue el patrón propio de un enfoque cualitativo. Un enfoque cualitativo, al decir de Guerrero Bejarano (2016), tendrá siempre como objetivo principal hacer comprensible los hechos. Contrario a la tradición impuesta por el círculo de Viena, o más específicamente por Carnap, Popper, Hempel y Nagel, para quienes hacer ciencia es lo mismo que hacer predicciones, la investigación científica no está herméticamente cerrada al pluralismo metodológico.

Como se observa, esta investigación es multimetódica. Aborda su objeto de estudio y lo contempla desde diversos ángulos, para luego interpretar los fenómenos de una forma intelectualmente responsable. El enfoque interpretativo, cuando es riguroso, permite comprender un fenómeno como un todo complejo, más allá de simples coordenadas de causa y efecto.

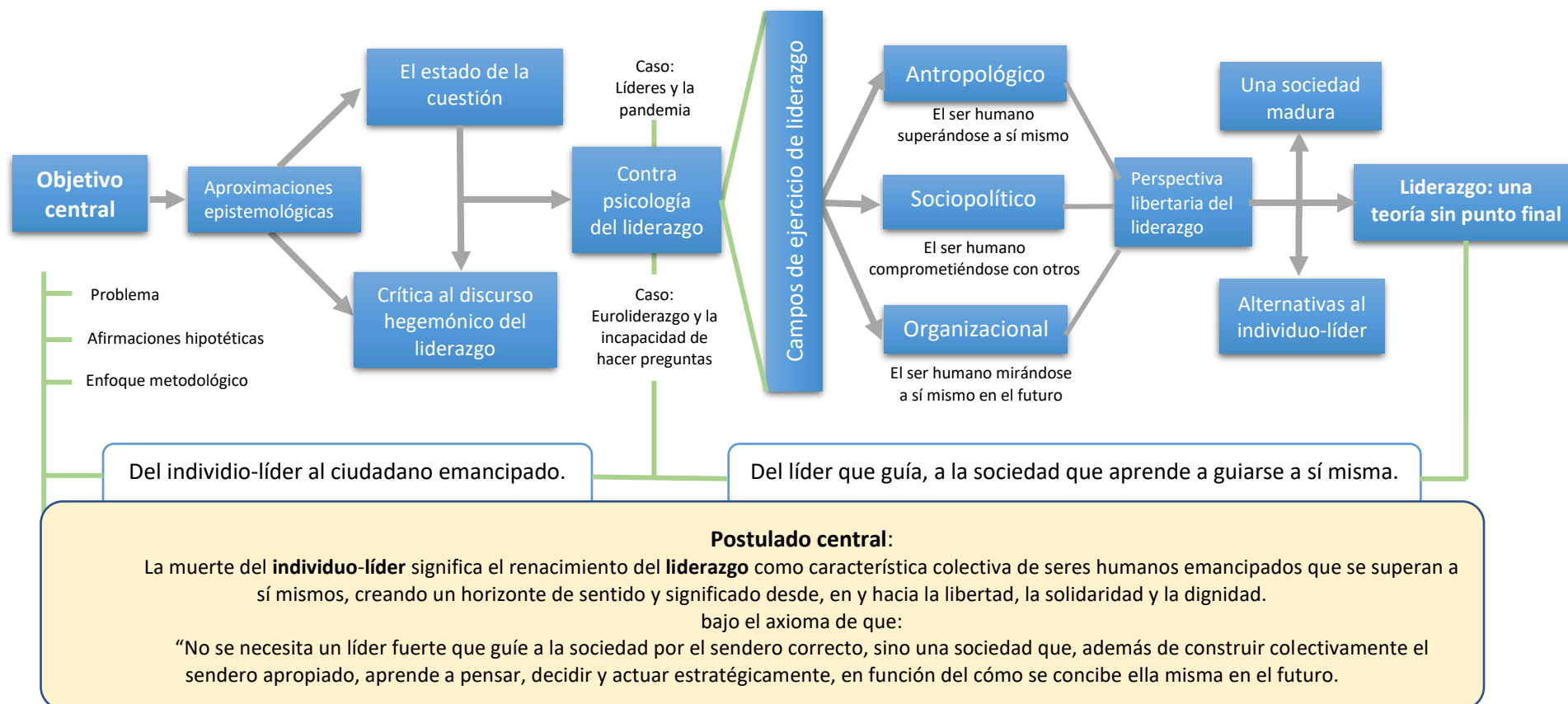
Vale aclarar que no existen investigaciones cuantitativas o cualitativas propiamente dichas. Lo que es cuantitativo o cualitativo es el método de abordaje del problema, las técnicas empleadas, pero no la investigación como tal. De manera sintética, lo que hace que el producto de una investigación sea cualitativo o cuantitativo no es el producto en sí, sino su abordaje. La diseminación del conocimiento generado tiene su valor no en la forma en que ha sido alcanzado, sino por el valor agregado a los usuarios de la información generada.

## Ruta crítica de trabajo

Grafica 01

Ruta crítica de trabajo

Introducción	Capítulo 1	Capítulo 2	Capítulo 3	Capítulo 4	Capítulo 5	Capítulo 6	Capítulo 7	Capítulo 8	Capítulo 9	Capítulo 10



Fuente: elaboración propia.

## Estructura de contenido

**Tabla 02.**

*Esquema temático de la tesis*

Capítulos-títulos		Objetivos
Introducción		Problemas, afirmaciones hipotéticas, enfoque metodológico.
1	Aproximaciones epistemológicas del estudio del liderazgo.	Se asume la concepción de obstáculos epistemológicos trabajados por Gaston Bachelard (2004) y se aplican al estudio del liderazgo, como una forma de prevenir errores que disminuyan el valor de rigurosidad del estudio a realizar.
2	Liderazgo: el estado de la cuestión	Un estudio histórico sistemático sobre el problema del liderazgo, desde la política y desde lo organizacional. Se trata de dibujar el escenario actual del concepto de la manera más comprensible posible.
3	La construcción del discurso sobre el liderazgo	Utilizando la estrategia de Foucault (Orden del discurso, 1970), se aspira desentrañar cómo se constituye el líder como individuo con capacidad de influenciar a otros. Se trata de mirar la historia como forma de entender los procesos que han llevado a la narrativa vigente.
4	La relevancia del liderazgo vs la (im)pertinencia del líder: Entre pandemia y Antropoceno	Se reconceptualiza el liderazgo no en función de la persona del líder sino de la sociedad, redirigiendo el foco de interés, no hacia la persona que dirige, sino hacia los dirigidos y los nuevos escenarios de inteligencia artificial, Big Data, Antropoceno, entre otros elementos.
5	Las raíces antropológicas del liderazgo como una antropotécnica.	En este capítulo se busca demostrar que hemos estado trabajando el tema de liderazgo por sus aspectos laterales, descuidando su naturaleza central, como una antropotécnica propia de todos los seres humanos y no de unos cuantos elegidos.

Continúa en la página siguiente.



Capítulos-títulos		Objetivos
6	Una contra psicología urgente del liderazgo.	Se propone un giro epistemológico en los intereses del estudio del liderazgo desde la mirada de la psicología, colocando el foco de atención en los aspectos divergentes y no en los saberes convencionales que sirven de fundamento al tema de liderazgo.
7	Los euro lideres o la incapacidad de formular grandes preguntas <sup>5</sup> .	Un análisis del contexto actual del desempeño de los líderes europeo frente al conflicto ruso-ucraniano, donde se verá que la característica distintiva de este modelo de liderazgo es la incapacidad de formular preguntas profundas.
8	Una filosofía anarquista del liderazgo. 829 545 1159	Se analizan las relaciones de poder, el concepto de libertad, y la constitución del discurso anarquista del liderazgo que concluye en que el concepto de "líder", tal como lo conocemos, es ya obsoleto, un anacronismo social.
9	Hacia una sociedad madura: la muerte del individuo-líder.	Que todo sea como está mandado sin que nadie mande. ¿Qué significa ser líder entonces? Apología del hecho de que el líder es un actor más, haciendo contribuciones al logro de los objetivos del grupo.
10	Hacia una teoría libertaria del liderazgo. Liderazgo sin punto final.	Se propugna por una teoría del liderazgo desde la perspectiva libertaria, enunciando además, las coordenadas que, desde el plano de una sociedad madura, mejor responden al horizonte de realización individual, organizacional y colectivo del mundo que ha de venir.

<sup>5</sup> Inicialmente no incluido al inicio de la elaboración de la tesis. Pero incluido durante el proceso, luego de la irrupción de

# CAPÍTULO 1

## 1. APROXIMACIONES EPISTEMOLÓGICAS AL ESTUDIO DEL LIDERAZGO

### 1.1. Gaston Bachelard como referencia epistemológica inicial

#### 1.1.1 El constructo de obstáculo epistemológico

En el texto, *La formación del espíritu científico*, Bachelard (2000), enfatiza que, “cuando se investigan las condiciones psicológicas del progreso de la ciencia, se llega a la convicción de que hay que plantear el problema del conocimiento en términos de obstáculos” (p. 15). A partir de esta mirada, ya no serán solo las limitaciones de los sentidos el factor a superar en el camino hacia el conocimiento, sino también aquellos prejuicios cognitivos que condicionan una aproximación rigurosa a la realidad.

El pensamiento de Bachelard deslumbra, tanto por su actualidad como por una provocación incisiva que puede resumirse en cuatro postulados:

- Solo se conoce en contra de un conocimiento anterior, destruyendo conocimientos mal adquiridos.
- No existe verdad primera, solo errores primeros. Esto es: la primacía teórica del error.
- Las intuiciones son muy útiles; sirven para ser destruidas (desvalorización especulativa de la intuición).
- El pensamiento científico no se desarrolla por acumulación sino por rupturas con posiciones anteriores (rupturas epistemológicas).

Un obstáculo epistemológico se sitúa en el mismo acto de conocer. Ocurre cuando lo que se “investiga” adopta formas que ya se encuentran contenidas en el marco mental

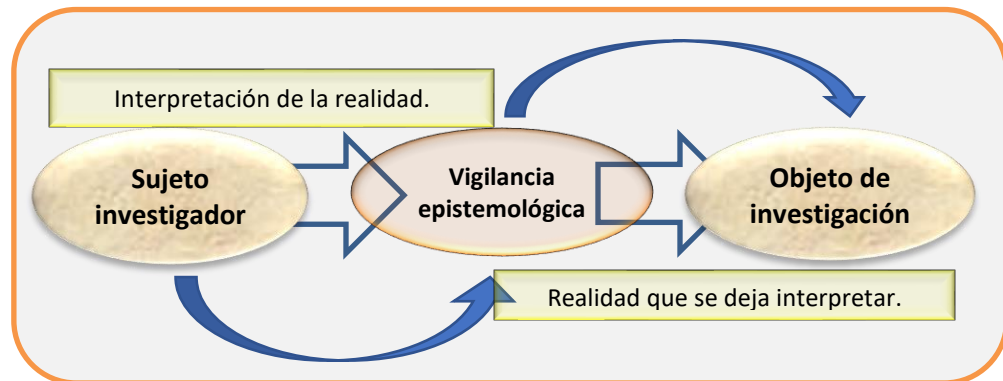
previo del investigador, así como por las expectativas acerca de lo que se supone que se debe “encontrar” como resultado del proceso. El marco mental constituye el lente intelectual mediante el cual enfocamos los fenómenos constituidos en objetos de análisis, mientras que las expectativas orientan el camino para llegar al punto al que se desea llegar que, como no puede ser de otra manera, será un punto distorsionado, primero por el tipo de lente utilizado y, segundo, por expectativas que funcionan no ya como hipótesis, sino como preguntas que llevan implícitas el germen de la respuesta buscada.

El uso del término “obstáculo epistemológico” tal cual lo especifican Marzábal et al. (2014), hace alusión a una forma de conocimiento de la que no podemos deshacernos, y que limita que podamos alcanzar un conocimiento con niveles altos de rigurosidad. Este estudio valida el concepto de obstáculo epistemológico como constructo útil para una acertada vigilancia epistemológica de la realidad, al tiempo que busca aplicarlo al entendimiento y comprensión del fenómeno del liderazgo, pero, como sustentan González-Galli et al. (2022), el concepto mismo es suficientemente amplio como para no estar libre de problema y conminar a su estudio desde un ámbito crítico.

Becerra Batán (2018), analizando la cuestión de la vigilancia epistemológica de Bachelard, enfatiza que el sujeto de conocimiento no está dado, sino que se constituye en un proceso de subjetivación, según el cual llega a ser en un devenir discursivo, en el que va tomando conciencia de los errores y los va rectificando, como si se tratara de una “técnica de sí” foucaultiana. En esta misma dirección se encuentra una de las venas comunicantes entre Bachelard y Foucault (2013), cuando este último sugiere que la idea de un trabajo de la razón sobre sí misma en el momento de constitución de sus objetos de análisis, es una herencia bachelardiana que él hizo suya (p. 51).

**Gráfica 2.**

*Vigilancia epistemológica entre sujeto y objeto de investigación.*



Fuente: Elaboración propia.

Los epistemólogos son testigos de aproximaciones multivariadas en la comprensión de la relación entre el sujeto cognoscente y la realidad conocida. Una de estas comprensiones, nace de la epistemología posracionalista de Guidano, que considera que el ser humano experimenta los hechos a través de un YO, mientras que intenta explicar esos mismos hechos mediante un MÍ. La investigación, entonces, no constituye únicamente un proceso mediante el cual un sujeto construye su objeto de estudio, sino que también, el medio por el cual se constituye a sí mismo como sujeto capaz de generar explicaciones lógicas de los acontecimientos. Este punto, surgido desde la crítica constructivista, plantea que, cuando el MÍ intenta explicar los hechos, sin reconocer al YO que los experimenta, se generan distorsiones que afectan la salud psicológica de los individuos. Este es el punto en que se requiere una apropiada vigilancia epistemológica, que dé razones de la relación entre el hombre y la realidad que se deja interpretar (López-Silva & Otaíza-Morales, 2023).

### **1.1.2. El constructo de ruptura epistemológica**

Kant resolvió apropiadamente, para su tiempo, la cuestión de la posibilidad del conocimiento, planteando que la esencia de las cosas, el noúmeno, (la cosa en sí) no es

susceptible de conocimiento alguno, puesto que solo podemos conocer la manera como se presentan a nuestros sentidos los fenómenos (la cosa para nosotros). En clave kantiana, el entendimiento es una actividad útil para configurar la realidad, siempre que se asuma que “la razón no siente y los sentidos no piensan”. Desde la perspectiva kantiana, «no hay duda de que todo nuestro conocimiento comienza por la experiencia. [...] Pero, aunque todo nuestro conocimiento comience con la experiencia, no por eso surge todo él de la experiencia» (Kant, I: *Crítica de la razón pura*, B-1)». La cuestión fundamental es que la teoría del conocimiento de Kant tiene como base algo que ella misma no puede conocer: el noúmeno.

Bachelard, desde otro contexto, va a sugerir que el horizonte de posibilidad del conocimiento debe ser desplazado a otro plano, en el que la posibilidad del “saber científico” se estructure en contraposición a lo previamente establecido como tal. Así, la investigación científica se concibe como el proceso mediante el cual un saber sustituye y supera a otro anterior. La primera implicancia de este planteamiento es que el conocimiento no es acumulativo.

Si el conocimiento no es acumulativo, puede argumentarse, con el respaldo de Kuhn, que un conocimiento es posible a condición de romper con postulados anteriores defendidos como válidos. Se establece, pues, una ruptura epistemológica, que hace referencia a la adopción de un nuevo método o de una nueva teoría que no es conciliable con la estructura del saber anterior.

Torretti (2012) señala que, Bachelard ciertamente entiende, como Kant, que los objetos del conocimiento científico – cosas, atributos, situaciones, procesos – no son dados sino constituidos, articulados en el flujo del devenir por nuestro propio pensamiento. En una palabra: “la objetividad es un logro, no un dato” (p.99). Pero Bachelard sabe guardar distancia crítica con respeto a Kant. Los cambios profundos operados en el campo científico del siglo XIX, de los cuales Kant no pudo ser testigo,

como sí ocurrió con Bachelard, llevarán a este último a realizar ajustes a los presupuestos kantianos.

Bachelard utiliza el ejemplo del termómetro para dejar entendido la diferencia entre la realidad que se percibe y la realidad tal como es. En efecto, la temperatura que vemos, por ejemplo, no es la que sentimos lo que demuestra que el conocimiento que ha sido aportado por el termómetro no se corresponde, necesariamente, con la sensación de calor o frío de quien está leyendo los datos del instrumento.

Esta discordia epistemológica con una visión de la ciencia como producto terminado que no puede ser refutado, confiere a las explicaciones científicas un carácter no dogmático. Para este filósofo, la ciencia puede avanzar gracias a la superación de los obstáculos epistemológicos. El cuestionamiento y la problematización se erigen como recursos legítimos para la creación del conocimiento. En efecto, dice Bachelard (2000) “si no tenemos preguntas, no podemos tener conocimiento científico” (p.16).

Llegado a este punto, se asume que el conocimiento científico no es un dato, un hecho dado, sino un producto humano, y como tal, falible. Es más bien una construcción de altas y bajas, de afirmaciones y negaciones, en las que las preguntas son más significativas que las respuestas. Son las preguntas las que despiertan el espíritu de la investigación, y no las respuestas. Bachelard es importante en el curso de la epistemología porque se adhiere a la postura del materialismo racional, desde la cual se aprende que la realidad no es una instancia a la que se le puede tomar una fotografía, ni reproducirla tal cual es en el cerebro de un investigador.

Si las preguntas son tan importantes en el impulso del saber, es porque existe un lugar privilegiado para la problematización. Este proceso de problematización es el que Rojas-Caballero (2017), va a relacionar con los obstáculos epistemológicos, refiriéndose a él como pensamiento crítico, y sugiriendo que tienen un papel fundamental en la construcción del conocimiento.

### **1.1.3. Obstáculos epistemológicos aplicados al estudio del liderazgo**

Conocida la idea bachelardiana de obstáculo epistemológico, se formulan las preguntas: ¿cuáles son los obstáculos con los que se encontrará el estudioso del fenómeno del liderazgo? ¿Es viable utilizar algunos de los obstáculos explicitados por Gaston Bachelard, para un correcto abordaje del liderazgo? Si un conocimiento siempre reacciona a otro anterior, ¿cuáles son las teorías e hipótesis previas acerca del tema, que deberán ser superadas en el proceso de investigación?

Responder apropiadamente a estas interrogantes conduce a pensar que, desde la construcción del objeto de estudio hasta la conclusión del trabajo de investigación, se tendrá que lidiar con la historia (muy a pesar del anti-historicismo de Popper), con prejuicios y con las demandas del “aquí y el ahora” del programa de investigación que se pretende realizar.

En este punto, el filósofo francés no está solo. Feyerabend (1987) edifica una agenda epistemológica que acaricia el concepto de obstáculo y el de ruptura epistemológica en sus esquemas, cuando afirma que:

“El material que un científico tiene realmente a su disposición, sus leyes, sus resultados experimentales, sus técnicas matemáticas, sus prejuicios epistemológicos, su actitud hacia las consecuencias observadas de las teorías que él acepta, este material es indeterminado y ambiguo de muchas maneras, y nunca está completamente separado de la base histórica” (p. 51-52).

En síntesis, tanto Bachelard como Feyerabend rechazan y cuestionan la pretendida objetividad del investigador e instan a tomar en cuenta la idea de obstáculo en el tratamiento del quehacer científico. A tono con Rojas-Caballero (2017), se sostiene que Bachelard y Feyerabend, aún con líneas de pensamientos disímiles, concuerdan en la necesidad de replantear la ciencia normal, fuertemente establecida por el círculo de

Viena. Feyerabend será clave en la articulación de una epistemología de corte anarquista que contradice el esquema de simplificación<sup>6</sup> propuesto por los epistemólogos del Circulo de Viena, y rechaza de plano el denominado criterio de demarcación popperiano.

Morin (1993), desde la perspectiva de la complejidad, va a decir que “la principal urgencia de nuestro tiempo es una reforma del pensamiento cuya tarea no sea acumular saberes en términos de sistemas y totalidad (p.19). En efecto, la realidad es un todo indisociable y cada conocimiento acerca de una de sus partes, es por necesidad, un conocimiento parcial de la realidad sujeto a replanteamiento permanentemente.

¿En qué consiste lo científico entonces? Bachelard no duda en responder: “Una experiencia científica es una experiencia que contradice la experiencia común” (p. 13). Además de contradecir el sentido común<sup>7</sup>, el epistemólogo francés denuncia que una experiencia científica que no haya sido problematizada, continuará siendo una experiencia de sentido común.

De ahí que nuestra comprensión del problema del liderazgo incluya comprender, a su vez, los obstáculos epistemológicos que dificultan alejarnos del sentido común, aun cuando este sentido común aparezca revestido de un lenguaje científico. En las páginas subsiguientes, se asumen siete obstáculos sugeridos como necesarios para pulir las pretensiones de rigurosidad de un análisis del problema del liderazgo

---

<sup>6</sup> El paradigma de simplificación ha sido criticado por Feyerabend tanto como el falsacionismo popperiano. La simplificación sugiere que el investigador, en la construcción del objeto de estudio, rechace la mirada de conjunto sobre el fenómeno que estudia, y se concentre en una única variable o punto de interés, siguiendo meticulosamente, paso por paso, hasta alcanzar una síntesis del problema. Ante esta forma de reduccionismo metodológico, surgen voces de alarma como la que levanta Edgar Morin desde el paradigma de la complejidad (Morin (1993).

<sup>7</sup> Hoy existe una propuesta de Bonaventura de Sousa Santos, que busca revalorizar los saberes olvidados y marginados. Pero esta ecología de los saberes, no debe ser entendida como sentido común, sino como lo que, en efecto son: saberes marginados.



### **1.1.3.1. El obstáculo del conocimiento previo**

Bachelard utiliza esta expresión para referirse a un conocimiento que se adquiere como verdadero desde los primeros años de la experiencia de aprendizaje. Se trata de un conjunto de saberes que se dan por sentado, limitando la posibilidad de que el individuo se abra a la búsqueda de datos que transgredan un saber dado por incuestionable.

Debido a este obstáculo, los individuos suelen reducir el conocimiento de las cosas a los datos sensibles que poseen. Así, un individuo que mira hacia el cielo, emite el juicio de que “el cielo es azul”, sin reparar en que ese *azul* es un efecto óptico provocado por la dispersión de la luz a su paso a través de la atmósfera. De igual manera alguien puede afirmar que el mar es *azul* porque así lo ha escuchado desde siempre, y así lo percibe su vista. O que una taza de café está *dulce o amargo*, cuando se sabe que el sabor no constituye una propiedad de los objetos.

Aplicado a esta investigación, se puede argumentar que el obstáculo de la verdad primera interfiere en la adopción de un conocimiento riguroso acerca del liderazgo, dado que existe la idea de primera experiencia que indica que la sociedad necesita un líder, y que no puede haber una sociedad o grupo debidamente organizado sin la presencia de un líder que guíe y oriente tal proceso de organización.

En el caso de las empresas modernas, no es común que se hable de un equipo de colaboradores sin la presencia de un líder con determinadas cualidades. La literatura especializada expone cientos de entradas en las que los autores cuestionan el tipo de líderes que tenemos, sin embargo, jamás se cuestionan por la posibilidad de la no existencia del líder mismo, tal cual aparece frente al observador en todos los ámbitos de la vida política, organizacional o cotidiana.

### 1.1.3.2. Obstáculo del conocimiento general

Este obstáculo cobra vigencia toda vez que se observa la práctica del uso abusivo de leyes, principios y teorías que, al darse por sentados, generan un techo a la investigación que impide ir más allá de los límites establecidos en sus propios enunciados. Una teoría que sea aprobada como verdad indiscutible vulnera los principios mismos del proceder científico. Maturana y Varela (1985) sostienen que “todo lo dicho”, como un resultado del proceso de observación, “es dicho por un observador” (p. 35). Esta afirmación abre camino a un cuestionamiento metafísico de los juicios emitidos por un observador, estableciendo que: “sin el observador no hay nada” (Vidal, 2013).

En referencia al obstáculo del conocimiento general, puede argumentarse que el conocimiento general se revela como una operación obstaculizadora para la comprensión del fenómeno. Asimismo, cuando la ley se vuelve obvia ya no se cuestiona, ya no se siente la necesidad de estudiarla más. Por lo tanto, la generalidad inmoviliza al pensamiento y sirve para hacer florecer el dogmatismo” (Valdivia Loro, 2018).

En el caso del estudio del liderazgo, este obstáculo tiene importancia capital por estar asociado a supuestos generalizados como “necesarios” en el imaginario popular, como por ejemplo, el establecimiento de un orden jerárquico que imprima sentido a la vida social. La concepción popular de jerarquía suele postularse como si se tratara de un “universal antropológico<sup>8</sup>”, como el pegamento vital del entramado social y natural. Que se asuma que la jerarquía, el liderazgo y el líder, estarán siempre presentes como ejes transversales de la sociedad, dificultará la auténtica comprensión de este fenómeno. Los sucesos que pueblan la “vida cotidiana” y los que ocurren en “la naturaleza”, al ser interpretados, pueden resultar relevantes en relación con el grupo humano que hace la

---

<sup>8</sup> Término empleado para significar que algo es universal en el sentido de estar presente en la historia y espacio de los seres humanos. Así se habla de las matemáticas, de la música y otros factores que marcan la condición humana.

interpretación, interpretación que se vuelve intercambiable con la realidad interpretada, porque, como sugiere la hermenéutica, el hombre es un animal que interpreta, y la realidad algo que se deja interpretar.

El hecho de que la jerarquía se observe como una constante histórica en prácticamente todas las sociedades conocidas, constituye un hecho para estudiar y construir fórmulas alternas emancipatorias, nunca para sacralizar. Lo contrario sería impedir nuevos progresos del conocimiento y de articulación de nuevas formas de organización social. No solo la jerarquía ha alcanzado este estatuto de generalidad y universalidad indicativa en los estudios sobre liderazgo, sino también, los temas de la autoridad, la influencia y los esquemas verticales de organización.

### **1.1.3.3. Obstáculo verbal.**

Sustituir un concepto por una palabra que hace referencia al contenido de dicho concepto, constituye un ejercicio tentador, pero muy peligroso para el que aspira a alcanzar nuevas explicaciones de la realidad que superen el sentido de lo común. A diferencia del lenguaje de uso corriente, un término estrictamente técnico o científico demanda ser delimitado, quedando libre de connotaciones ajenas al propósito comunicacional de quien lo utiliza, facilitando que otros investigadores, usuarios o receptores puedan referirse a él en el mismo sentido en que lo hace el emisor.

Cuando se intenta identificar, en los libros sobre liderazgo, un aspecto en el que tiene aplicación este obstáculo, aparece de inmediato el tema de la conceptualización. Vázquez Toledo et al. (2014), se refiere a la dificultad de contar con una definición que trascienda la barrera de la ambigüedad, recordando que Ralph M. Stogdill se encontró con que existen tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Esta dificultad persiste en la actualidad, convocando a una delimitación conceptual del término. En efecto, la literatura sobre el liderazgo hace

acompañar esta palabra de adjetivos que la califican, como un intento de marcar una distancia discursiva que la separe del resto de otros usos.

La neutralidad emocional e ideológica del quehacer científico no es una meta alcanzada, pero se mantiene como un objetivo deseable de la comunidad científica, demostrando que, si bien no es posible que el lenguaje esté libre de valores y creencias, por lo menos debe primar el compromiso ético por un uso del lenguaje marcado por la rigurosidad.

Decir, por ejemplo, que liderazgo es la “capacidad de influir sobre los demás”, destaca varias imprecisiones:

- a) Deja un amplio vacío sobre los procesos y dinámicas sociales que se entrecruzan para que tal influencia tenga efecto en el resto del grupo.
- b) El término “influencia” está ideológicamente cargado y, por lo regular, muy asociado a sus primos conceptuales dominio, manipulación, poder, control, etc. independientemente del entorno democrático o autoritario en que estas palabras sean aplicadas.
- c) La definición de “influencia” dice poco acerca de “los otros” (referido a los seguidores), los cuales pueden ser cosificados, convertidos en medios en lugar de fin. En otros casos, suelen ser los beneficiarios, activos o pasivos, de las bondades del líder.

Estas precisiones acerca del lenguaje común y sus diferencias con el lenguaje utilizado para la comunicación del saber científico, son necesarias para colocar en su justa dimensión la manera en que se aplica el obstáculo epistemológico de lo verbal al estudio del liderazgo.

#### **1.1.3.4. Obstáculo del conocimiento pragmático**

Este cuarto obstáculo se explica como la tentación de explicar las cosas simplificándolas o reduciéndolas a una unidad (conocimiento unitario) en función de su utilidad. Tratar de resolver los problemas, remitiéndolos a una visión general de la naturaleza es un error, porque la explicación del todo no incluye, necesariamente, la comprensión de cada una de sus partes, ni viceversa. El todo es algo más que la suma de sus partes, de manera que pretender abordar una totalidad y pretender con ello un entendimiento científico de cada una de sus partes es, en realidad, una idea precientífica.

Bachelard va a decir que “todo pragmatismo, por el mero hecho de ser un pensamiento mutilado, lleva fatalmente a la exageración. El hombre no sabe limitar lo útil. Lo útil por su valorización se capitaliza sin cesar” (Bachelard, 2000). “El concepto de unidad como proceder del espíritu científico se vuelve más problemático cuando se le vincula con el de utilidad” (p. 109), porque refuerza el valor explicativo de la unidad en función de su uso. Un peligro procedente de la filosofía consiste en plantear el utilitarismo como un criterio válido de la verdad y de la eficacia de los objetos.

El principio del utilitarismo como obstáculo epistemológico está presente en muchas de las definiciones que hoy se utilizan en el campo de la gerencia. Así encontramos que los conceptos de “enfoque en resultados”, “efectividad del liderazgo”, “liderazgo empresarial”, marco de competencias, etc., lejos de ser términos ideológicamente neutrales, responden a una lógica neoliberal que coloca la maximización de las utilidades por encima de los criterios éticos e ideales de bien común que animan otras visiones del ejercicio del liderazgo.

Una cultura decadente es caldo de cultivo en el que se desarrolla una concepción del liderazgo también decadente, centrada en el logro de objetivos concretos verificables por indicadores de éxito. Desde este punto de enfoque, un individuo tiene liderazgo en la medida en que logra el éxito en su rol como líder, siendo el éxito la medida por la que se

le evalúa. El peligro de este obstáculo se halla cristalizado de manera ejemplar en los dominios meta económicos del neoliberalismo, en el que, con la sutilidad medida, pesada y contada, todos los ámbitos de la vida se reducen al plano de lo mercantil.

Fonti y Stauber (2017) llegan a una conclusión filosóficamente amarga:

“La vida humana no ha quedado exenta de la conversión del mundo en mercancía operada por el capitalismo, como tampoco la muerte en tanto dirección final del proceso de la vida. El mecanismo de la bioplusvalía se extiende a la muerte” (p. 85).

Como se puede apreciar, el utilitarismo permea todas las manifestaciones de la vida y de la naturaleza. Cuando un postulado asume en sí mismo el enfoque pragmático de la verdad, su certeza se reduce al grado de utilidad que posee (Bachelard, 2000), sin embargo, “estas razones utilitarias son aberraciones” (p. 112).

#### **1.1.3.5. Obstáculo del sustancialismo**

Otro obstáculo que resalta como parte de la contribución de Bachelard al desarrollo del conocimiento científico, y que se extrapola al estudio del liderazgo, es el sustancialismo. Se trata de una de las formas en que el analista poco atento es engañado en su estudio de la realidad, y que consiste en asignar carácter de propiedad a elementos que no son más que expresiones superficiales de las cosas captadas por los sentidos. Una forma actual de sustancialismo sería pensar que el color, el sabor, el olor, la superficie, etc., son propiedades de los objetos, cuando se sabe que no son más que manifestaciones de su composición molecular. Ejemplo: el bolígrafo no es azul porque el azul no es una propiedad (sustancia) del bolígrafo. Mejor aún, el aspecto “azul” está condicionado por los factores que en ese momento caracterizan al bolígrafo, de manera que, si se modificara la composición molecular del bolígrafo, dejaría de ser azul y aparecería a nuestra vista con otro color. Lo más apropiado sería sostener que el

bolígrafo no es azul, sino que “azulea” por decirlo de alguna forma. Otra manera de decirlo es que, en línea con la ontología actual, las cosas ni siquiera son, están siendo.

Bachelard (2000) dice del sustancialismo: “Dicho de otro modo, el fenómeno inmediato será tomado como el signo de una propiedad sustancial: en seguida toda investigación científica será detenida; la respuesta sustancialista sofoca a todas las preguntas” (p. 122). El investigador engañado por el sustancialismo, “cree poseer la raíz sustancial del fenómeno observado y, por tanto, no siente la necesidad de hacer variar las circunstancias que se estiman más o menos accidentales, más o menos superficiales”. (p. 126).

Desde el sustancialismo se permite aprehender los fenómenos a la manera de una fotografía en la que se destacan los detalles percibidos inmediatamente por los sentidos (ver el cielo azul y deducir que el azul es el color del cielo). Como se espera, esta manera simplista de proceder no solo no es científica, sino que resulta diametralmente opuesta al espíritu científico. El sustancialismo es portador de una imagen vaga, imprecisa y amorfa de los objetos (y de los fenómenos), en el que la razón no aparece como factor importante.

El uso de una forma de sustancialismo interno aparece y se hace presente toda vez que se trata de definir a un líder como individuo rodeado por una aureola de misterios, virtudes y cualidades especiales, que lo hacen sobresalir por encima del resto de los mortales. Producto de esta forma de esencialismo, se genera la falsa deliberación sobre si los líderes nacen o se hacen. Los líderes no nacen, ni están destinados mesiánicamente a dirigir a los demás mortales por sendas solo a ellos reveladas. Están hechos del mismo material del que se forman los demás individuos. A pesar de que esto pareciera conclusivo, todavía en la segunda década del siglo XXI la disputa continúa abierta (Yuval y Gil, 2021).

En definitiva, la costumbre de buscar la piedra filosofal del liderazgo, tratando de descifrar la dimensión oculta detrás de las acciones de un ser prodigioso conduce, desde una lectura acrítica, a justificar que quienes carecen de tales virtudes, están destinados a colocar sus vidas bajo los designios sagrados de sus líderes. Contra esta forma de esencialismo debe levantarse la voz de alarma. El liderazgo no es una esencia, no es algo esotérico con lo que la naturaleza ha dotado a unos seres elegidos, cuyo destino consiste en guiar a los demás, tomándose la atribución de decidir qué es bueno o qué es malo para los dirigidos.

Para una comprensión correcta del fenómeno del liderazgo será imprescindible olvidar el viejo cliché del “carisma” heredado desde los tiempos de Max Weber, como sustancia especial del liderazgo. El liderazgo, definitivamente, no es un carisma, tampoco es un don especial que coloca a un individuo por encima de otros.

#### **1.1.3.6. El obstáculo del realismo**

El peligro del obstáculo del realismo radica en que no admite críticas ni deja espacio para otra verdad que no sea su verdad. Para el realista, la verdad es algo que se puede asir, y que una vez alcanzada, pasa a ser una propiedad que se tiene tal como se puede tener un objeto.

El realismo ha tenido muchos defensores, entre los que se incluye a Karl Popper, quien defendía el denominado “realismo de la hipótesis”, como una reacción contra lo que él denominaba instrumentalismo científico. El objetivo de la ciencia, para Popper, es buscar la verdad sobre un mundo físico que “está ahí”, pero que es conocido mediante nuestras conjeturas a priori. Justo aquí aparece el engaño del realismo: Poseer la verdad y concluir la búsqueda de nuevas ideas, puesto que donde se dice “verdad” se acaba la conversación y la búsqueda de nuevas explicaciones. El mismo Popper ha tenido que acudir a subterfugios para salvar las incongruencias del realismo, y para ello se ha valido



del falsacionismo. La cuestión es que, si alguien se hace dueño de la verdad, en lugar de ciencia, lo que está cristalizando es un dogma.

No hay necesidad de extenderse en la descripción del daño que este obstáculo acarrea al estudio del liderazgo. Sin embargo, es ineludible hacer referencia a la preocupación expresada por Feyerabend al señalar que la misma reverencia que en la Edad Media se tenía a los obispos y cardenales, hoy se ha transferido a los científicos. Tanto en la epistemología de Bachelard como en la de Feyerabend, este obstáculo conlleva a la eliminación del debate cada vez que se argumente que un juicio está “científicamente comprobado”.

Toda afirmación acerca del liderazgo que se considere como “una verdad científicamente demostrada” tendrá la pretensión de erigirse en una fotocopia de la realidad, lo cual conduce, irremediablemente, a la elaboración de afirmaciones dogmáticas. Por lo contrario, la investigación científica habrá de ser una búsqueda constante de superación de sí misma. En este punto, se tendrá que admitir que se carece de los elementos de rigor para instituir que una teoría sobre el liderazgo haya alcanzado el estatuto de “verdad objetiva” y que otra no.

#### **1.1.3.7. Obstáculo del conocimiento cuantitativo**

¿Por qué tratar como obstáculo el conocimiento cuantitativo? Lo cuantitativo per se no es un obstáculo, pero sí lo es cuando el investigador asume que ello se corresponde con lo objetivo. Nada más equivocado. El uso de las medidas y las magnitudes no son fijas y dependen de los métodos e instrumentos que se utilizan para medirlas.

Bachelard (2000) plantea el problema de lo cuantitativo como una condena al exceso de precisión que pretenden alcanzar los científicos: “El exceso de precisión, en el reino de la cantidad, corresponde muy exactamente al exceso de lo pintoresco, en el reino

de la cualidad” (p. 250). La sacralización de este obstáculo conduce al científico a creer más en el realismo de la medida que en la realidad del objeto. Así, por ejemplo, se observa a economistas tomando decisiones para reducir la pobreza a partir de cifras. Esto es: los empobrecidos tienen números, pero carecen de nombres. Es evidente que Bachelard hoy se habría mostrado radicalmente opuesto al autoritarismo del dataísmo, al leviatán de los algoritmos y al uso de los datos estadísticos como plataforma útil, más para el control que para la toma de decisiones en aras de una mejor sociedad.

El efecto pernicioso está aquí presente, porque el científico llega a interesarse más por el método de medición que por el objeto que va a medir. De ahí que sea necesario “reflexionar para medir y no solo medir para reflexionar”. Suponer que un informe es objetivo porque contiene tablas estadísticas y gráficas numéricas es tan erróneo como creer que el cielo es azul porque así aparece a la vista del observador no atento. Las estadísticas, las métricas, constituyen un soporte idóneo para los investigadores, siempre que éstas pasen por el filtro de las críticas y el respaldo de observaciones que pueden ser de tipo cualitativas, sin que por ello sus explicaciones científicas pierdan méritos.

Este obstáculo está presente en ciencias naturales tanto como en ciencias sociales, por lo que es correcto que el estudioso del tema del liderazgo adopte posturas y procedimientos que aseguren no caer en la trampa de privilegiar ni a uno ni a otro, sino actuar en función de la demanda del objeto de estudio, el contexto y el marco conceptual previamente elaborado.

Cadena-Iñiguez et al. (2017) han señalado que la oposición entre los métodos cuantitativos y cualitativos, no es más que un falso problema. Es recomendable que los estudios estrictamente cuantitativos agreguen elementos cualitativos y que los estudios especializados de tipo cualitativo integren elementos cuantitativos que incrementen una visión apropiada tanto del objeto de estudio como del método de aproximación. En la

lógica de Morin (1999), lo que se observa hoy es que “la complejidad ha vuelto a las ciencias por la misma vía por la que se había ido” (p. 3).

**Tabla 03.**

*Dos puntos de vista generados por el pensamiento dicotómico.*

Pensamiento dicotómico	
Mecanicista- positivista	Organísmico-interpretativo
Filosofía	Ciencia
Investigación reflexiva	Investigación objetiva
Sujeto	Objeto
Alma	Cuerpo
Espíritu	Materia
Finalidad	Causalidad
Sentimiento	Razón
Libertad	Determinismo
Existencia	Esencia

Fuente: Elaboración propia a partir de Edgar Morin (1999).

Morin (1999) va a explicar la comprensión dicotómica del comportamiento científico no como una virtud sino como una forma de anacronismo comúnmente aceptado en la concepción de la realidad. Este paradigma determina una doble visión del mundo, en realidad, un desdoblamiento del mismo mundo: “por un lado, un mundo de objetos sometidos a observaciones, experimentaciones, manipulaciones; por otro, un mundo de sujetos planteándose problemas de existencia, de comunicación, de conciencia y de destino” (p. 10).

Este paradigma determina una doble visión del mundo, en realidad, un desdoblamiento del mismo mundo: por un lado, un mundo de objetos sometidos a observaciones, experimentaciones, manipulaciones; por otro, un mundo de sujetos planteándose problemas de existencia, de comunicación, de conciencia, de destino (p. 10).

Tabla 04

*Obstáculos y alternativas de solución.*

<b>Obstáculos</b>	<b>Aplicación en estudios de liderazgo</b>	<b>Alternativa de solución</b>
<b>La experiencia básica o del conocimiento previo</b>	Desde la formación de la sociedad humana, siempre ha habido gente que manda y gente que obedece. Tener líderes es algo natural.	Construir nuevas categorías explicativas del fenómeno del liderazgo, problematizando el carácter social del mismo, bajo el criterio de que todo fenómeno social es, por necesidad, una creación de la sociedad (desnaturalizar lo social)
<b>El conocimiento general (validez universal)</b>	La jerarquía como principio articulador de la arquitectura de la sociedad y de la naturaleza no es discutible. Hacia donde sea que se mire, se encontrará un ordenamiento jerárquico de la realidad.	Lo social es la forma en que llevamos a la práctica lo natural, y, por lo tanto, puede ser objeto de problematización. Aún en el marco del realismo, los fenómenos que pueblan el mundo, al ser interpretados, se transforman en objetos mentales subjetivados por quien hace la interpretación. Un fenómeno, para ser descrito, necesita alguien que lo describa. Así, si cambiamos la forma de ver los fenómenos, los fenómenos cambian de forma.
<b>La palabra. El obstáculo verbal.</b>	El liderazgo, en el imaginario gerencial y en los discursos políticos, continúa definiéndose como la capacidad de influir en que otros hagan lo que se desea, y que lo haga con gusto.	Partiendo de Wittgenstein y su célebre afirmación de que “los límites de mi lenguaje significan los límites de mi mundo”, se impone la tarea de encontrar otro sentido, en el orden constructivo-conceptual, al término liderazgo, que facilite un escape a la trampa de las definiciones clásicas. Una nueva ontología del liderazgo que destaque sus elementos esenciales.
<b>El obstáculo del pragmatismo</b>	Cada vez que se agrega un adjetivo al sustantivo “liderazgo”, se apunta hacia aquello que determina la utilidad del liderazgo.	Hace falta un giro copernicano en la concepción del liderazgo, que invierta los términos del poder-hacer, en privilegio del poder-ser en el contexto de la convivencia social.

Continúa en la página siguiente.

Obstáculos	Aplicación en estudios de liderazgo	Alternativa de solución
<b>El sustancialismo</b>	Definir el liderazgo por los aspectos visibles de presencia, comportamiento, capacidad discursiva, don de mando, aspecto físico, capacidad de entrega, bondad, inteligencia, etc.	Pensar el liderazgo en función de “características y tipos” constituye un anacronismo metodológico <sup>9</sup> que debe ser superado por una concepción enfocada en una “promesa de valor” que sustituya al líder-individuo, por el líder-azgo como rol social de la sociedad.
<b>El realismo</b>	Se toma por real lo aparente y se define el liderazgo no por lo que es, sino por los juicios que se derivan de sus manifestaciones y de sus cualidades.	De Marx se deduce que, si apariencia y realidad fueran la misma cosa, en vano existiría la ciencia, la ciencia existe, precisamente, como una forma de superar el abismo que separa lo que aparenta ser, de lo que realmente es. Esta tarea, en el marco de los estudios de liderazgo, deberá ser rigurosa,.
<b>Lo cuantitativo</b>	Si un estudio sobre liderazgo carente de fundamentos estadísticos, deja de ser científico y se queda siendo mera opinión.	La distinción entre cuantitativo y cualitativo es una extensión del pensamiento binario a la investigación. Debe ser superada por formas pluralistas de aproximación al objeto de estudio.

Fuente: elaboración propia a partir de Bachelard.

## 1.2. La noción de arrojo ético

Se reclama del investigador arrojo ético<sup>10</sup>. El arrojo ético que planteo en esta tesis, es lo que permite “ser fiel” a nuestra búsqueda de explicaciones lógicas, sabiéndonos incapaces de encontrar dicha verdad. De ahí se deriva una condición del quehacer científico: el conocimiento no se encuentra al final del proceso de investigación porque la

<sup>9</sup> La tipología del liderazgo, aunque nace en la academia, ha tenido buena recepción entre gerentes y capacitadores. Se trata de una ortodoxia fallida que se niega a renovarse, por lo que se explica que cada día se anuncie, como si de un descubrimiento se tratara, un nuevo tipo de liderazgo.

<sup>10</sup> Se utiliza el término “arrojo ético” en el sentido de lanzarse con valentía tras la búsqueda de un saber sobre la realidad que, cuando se alcanza, se presenta incompleto, sin que por ello haya que darse por vencido, ni vulnerar los resultados para justificar actitudes, prejuicios y prácticas específicas.

investigación es un continuo que atraviesa procesos, preguntas vitales, métodos, enfoques, validaciones y perspectivas utilizadas para alcanzarlo. El conocimiento no es una respuesta, es una pregunta que, en lugar de una respuesta, conduce a nuevas preguntas que se ramifican, sin subordinación jerárquicas entre ellas, adoptando la forma de rizomas. Se requiere arrojo ético para reconocer nuestras limitaciones y la manera en que los prejuicios interfieren en los resultados de la investigación.

Finalmente, el arrojo ético no consiste solo en evidenciar honestidad intelectual (Salazar et al., 2018), ni en aplicar criterios sólidos de vigilancia epistemológicas (Cerón 2020), sino también en guardar fidelidad al principio de que la ciencia, más que un punto de llegada, es un camino abierto para seguir, y que, como consideran Bourdieu y De Saint Martin, 1982, citados por Cerón, 2020) el objeto de investigación cuenta menos que el método que se le ha aplicado<sup>11</sup>. En el caso del estudio del liderazgo, la noción de “arroyo ético” obliga a tomar en cuenta cinco meta presupuestos:

- Toda teoría acerca del liderazgo es una teoría incompleta.
- La forma en que concebimos el liderazgo está determinada, en cierto sentido, por una forma de arbitrariedad cultural (conocimientos, actitudes y prácticas) que anteceden y preceden al investigador.
- Toda sociedad tiene la ciencia que desea tener, y por consecuencia, condiciona la manera en que construimos nuestros objetos de estudio.
- Si cambiamos la forma de ver los objetos de investigación, los mismos objetos cambiarán de forma, y en esa misma medida nos constituirán a nosotros como investigadores.
- La línea demarcatoria entre la defensa de una idea y la conversión de dicha idea en un dogma, es epistemológicamente débil.

Estos meta presupuestos resultan básicos para aproximarnos al estudio del liderazgo.

---

<sup>11</sup> Citados por: Cerón, A. 2020. *La construcción del objeto de estudio. Lecciones epistemológicas a partir de la obra de Pierre Bourdieu* Cinta moebio 67: 75-84

### **1.3. Feyerabend y la posibilidad de una epistemología anarquista del liderazgo**

Tomar prestado algunos de los obstáculos epistemológicos enunciados por Bachelard, constituye el primer peldaño de la estructura epistémica de un estudio riguroso del problema del liderazgo. De entrada, bajo las luces del pensamiento anarquista de Paul Feyerabend se renuncia al formalismo de un “Método” (con mayúscula), para abrir la compuerta a todos los métodos que cumplan criterios de rigor para hacer ciencia. Feyerabend ha sido fuertemente criticado, mal entendido y distorsionado, pero jamás inhabilitado. Por lo contrario, cada día que pasa, sus argumentos se consolidan en las porfías sobre filosofía de la ciencia.

Desde la perspectiva del anarquismo epistemológico, la ciencia no puede funcionar como un conjunto cerrado de normas fijas y universales. Esto jamás debería entenderse como la negación de un procedimiento específico para el funcionamiento de una investigación. El punto de Feyerabend es que no existe un “Método Científico” único, sino una pluralidad de métodos. Estos métodos, no son fijos e inalterables, por lo contrario, son susceptibles de revisión permanente en función del contexto, del tiempo, y en coherencia con el paradigma vigente en el momento de su formulación. Se trata, como lo sugiere Gargiulo de Vázquez (2015), de un pluralismo metodológico. “Paul Feyerabend expone la necesidad de examinar racionalmente los supuestos ontológicos que atraviesan las teorías científicas, evitando que éstas degeneren en dogmas que perjudiquen el progreso científico” (p. 222).

Toledo Nickels (1998), dos décadas atrás, propuso que la epistemología de Feyerabend fuera entendida como una epistemología etnográfica, dado que esta implicaba un desplazamiento de la dimensión racional de la ciencia hacia un enfoque que prestara atención al contexto histórico y sociocultural. Si se presta atención a esta

proclama, entonces el científico no podría soslayar los elementos simbólicos, las formas particulares de vida que han desarrollado los nativos con sus maneras peculiares de construir saberes por vías distintas a lo parametrado por el mundo occidental. Extraña, sin embargo, que los distintos movimientos de descolonización no identifiquen en Feyerabend un asociado en la tarea de validar otras formas de comprensión de la realidad.

En sus laboratorios, en la universidad y en el campo, los científicos no son unos sujetos de bata blanca con un manual denominado “método científico”, en el que registran el paso 1, paso 2, paso 3, paso 4, paso “n”. hasta completar un descubrimiento o la demostración de una hipótesis. Más bien, se comportan haciendo uso de la imaginación, de la creatividad y, como era de esperarse, cometiendo errores que tendrán que enmendar después. Incluso, en algunos casos, tienen que someterse a presiones incómodas, como es el caso de los profesores universitarios, que tienen la obligación de “publicar por publicar” en revistas indexadas con normas por ellos no establecidas y unos “sensores” del pensamiento, que deciden quién cumple y quién no cumple con los estándares demandados por la industria del conocimiento en una época determinada. El resultado es que cientos de artículos diarios sean almacenados en repositorios que pocas personas leen, haciendo de la publicación un fin en sí mismo desconectado de la comunidad de usuarios potenciales. Son expertos escribiendo para otros expertos, nunca para la sociedad. En relación con este caso, Córdoba González (2019), hace una crítica atinada y pertinente: “La cultura de publicar o perecer es propia de los sistemas de evaluación tradicionales que, como hemos revisado, no conducen a elevar la calidad de la ciencia, sino todo lo contrario”.

Se asume la crítica de Feyerabend contra el formalismo y el tecnicismo metodológico, lo cual no significa que se rebaje la calidad del método identificado como apropiado para la investigación. De lo que se trata es de investigar con rigurosidad, sabiendo que el problema de investigación señalado se encuentra históricamente situado



y paradigmáticamente condicionado. Próximo al pensamiento de Feyerabend, se asumen los siguientes compromisos epistemológicos:

- No existe una visión estándar de la ciencia tal como se proclama desde el racionalismo popperiano, sino un quehacer científico factible de miradas múltiples.
- Una teoría no siempre puede ser corroborada por la experiencia (García Jiménez 2008) puesto que a una proposición solo se llega a partir de otras proposiciones, y no necesariamente a partir de los hechos. En esta parte, Lakatos (1998) va a ser contundente: “no se pueden probar enunciados mediante experiencias, por lo que tampoco son válidos los intentos de fabricar teorías solo para acomodar los hechos ya conocidos (p. 15).
- Dentro del esquema de ciencia normal de Kuhn (1989), el desarrollo de la ciencia será concebido de manera progresiva, es decir, una idea que adopta elementos consolidados de otra idea anterior. Pero en el marco de un paradigma, ocurre lo contrario: al momento de maduración de un postulado, se encuentran dificultades que no pueden ser resueltas con los términos del paradigma conocido, “quedando su explicación fuera del alcance del quehacer científico en ese momento” (p. 86). Se crea entonces, una crisis que solo se resuelve con un nuevo paradigma, una ruptura epistemológica. “No se puede pasar de lo viejo a lo nuevo mediante una simple adición a lo que ya era conocido. Ni tampoco se puede describir completamente lo nuevo en el vocabulario de lo viejo o viceversa” (p. 59-60).
- Ser consciente de que una cosa es la epistemología que se desea y otra muy distinta la que se tiene. La que en este momento se tiene, ha sido denunciada por Foucault (1995) cuando dice:

«Cada sociedad tiene su régimen de verdad<sup>12</sup>, su política general de la verdad, es decir, los tipos de discursos que ella acoge y hace funcionar como verdaderos; los mecanismos y las instancias que permiten distinguir los enunciados verdaderos o falsos, la manera de sancionar unos y otros; las técnicas y los procedimientos que son valorizados para la obtención de la verdad; el estatuto de aquellos encargados de decir qué es lo que funciona como verdadero» (p. 143).

#### **1.4. A manera de cierre**

Cuando se revisa la literatura sobre el liderazgo, se observa que, en prácticamente todos los abordajes, se encuentran presente algunos de los obstáculos formulados por Bachelard. En la teoría de los rasgos, por ejemplo, es evidente un abuso del obstáculo de sustancialismo. A decir verdad, no se está definiendo el fenómeno del liderazgo sino las características observables del comportamiento del individuo-líder. Con frecuencia se nota el tratamiento del “líder portador de unas características genéticas propias” que lo convierten en un elegido de la naturaleza para dirigir los destinos de un grupo.

En el caso específico de la teoría del gran hombre, ya se ha defendido que los grandes acontecimientos de la historia ocurrieron en virtud de la existencia de grandes líderes. Desde esta orientación, las condiciones sociales, económicas y políticas carecen de valor, y no son significativas a la hora de influir en que determinados procesos ocurran como se supone que deben ocurrir. Solo vale la presencia del líder. Afortunadamente, este enfoque ha perdido vigencia, pero es el mejor ejemplo del efecto que puede provocar el no prevenir el error del sustancialismo.

---

<sup>12</sup> Cualquier postulado con pretensiones de verdad, referido al comportamiento, deberá superar la prueba del contexto. No existe un juicio que esté fuera del entorno temporal y espacial que le sirve de punto de partida. Todo juicio es, por necesidad, juicio situado aquí y ahora.

En el curso de los capítulos restantes, se estará trabajando con el cuidado de prevenir esta lista de errores (vigilancia epistemológica), manteniendo así una orientación adecuada al objetivo de la investigación. ¿Por qué es tan importante leer los estudios sobre liderazgo tomando en consideración los obstáculos epistemológicos? En la mirada rousseauiana, los obstáculos se observan como saberes que han sido exitosos en la solución a un determinado problema, pero que, fallan cuando su esquema de solución se traslada a otro ámbito diferente. El obstáculo se genera cuando, por haber sido exitoso, se cree que debe mantenerse como explicación factible, aun cuando se sabe que no va a funcionar. ¿No es exactamente eso lo que ha ocurrido en la historia de los estudios del liderazgo? ¿No son los modelos gerenciales de liderazgo empresarial, por ejemplo, mecanismos utilitarios que responden a una realidad y se vuelven insostenibles, más allá de las condiciones del entorno al que se aplicaron originalmente?

Más allá de los obstáculos epistemológicos y de la adopción de un enfoque pluralista en el estudio de un problema, es preciso una tarea desmitificadora del quehacer científico que sitúe, en un plano coherente, lo que en cultura general se conoce como “ciencia” y lo que los propios científicos asumen como tal, lejos de la tradición lógico-positivista. Para estos fines, vale el trabajo de Martínez-Migueléz (2004: p. 60), en la tabla siguiente:

**Tabla 05***Notas sobre una visión plural del quehacer científico.*

<b>Afirmaciones</b>	<b>Autores</b>
Toda observación es relativa al punto de vista del observador.	Einstein
Toda observación se hace desde la teoría.	Hanson
Toda observación afecta el fenómeno observado.	Heisenberg
No existen hechos, sólo interpretaciones.	Nietzsche
Estamos condenados al significado.	Merleau-Ponty
Ningún lenguaje consistente puede contener los medios necesarios para definir su propia semántica.	Tarski
Ninguna ciencia está capacitada para demostrar científicamente su propia base.	Descartes
Ningún sistema matemático puede probar los axiomas en que se basa.	Gödel
En el lenguaje jugamos con palabras que usamos de acuerdo con reglas convencionales.	Wittgenstein
La pregunta ¿qué es la ciencia? no tiene una respuesta científica.	Morin

Fuente: Martínez-Migueléz (2004), p.60.

A esta lista podría agregarse la cuestión de que, la ciencia moderna ha creado situaciones que no pueden resolverse desde la ciencia moderna, sino desde una aproximación integral enfocada en un “saber para la vida”. Partiendo de esta visión, se concluye que la ciencia, como forma de entender el mundo, es una creación humana, y como tal, un día será superada por otra creación humana tratando de comprender el ser y el estar de la vida en la Vida.

El liderazgo es una creación de la sociedad humana que surgió a partir del momento en que los hombres inventaron sistemas de organización social estructurados

de manera asimétrica. Pero no hay que engañarse: las diferentes modalidades de organización humana no tienen un origen único, lineal, sino un proceso complejo del que no es posible, hasta este momento, enunciar una teoría depurada que lo explique. La vinculación entre liderazgo y organización es divergente en unos casos y convergente en otros, es simétrica y asimétrica, en fin, un equilibrio inestable que ha sido técnicamente exitoso; dos variables de una relación en la que no cabe la exclusión porque, genealógicamente, la organización no crea el liderazgo, sino que nace con él y se estructura a partir de él. Otra vez: La organización social de los hombres constituye un acto de liderazgo para la configuración de su propia supervivencia, mientras que el liderazgo, por consecuencia, es el recurso con el que cuenta la sociedad para orientarse a sí misma.

## CAPÍTULO 2

### 2. LIDERAZGO: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN.

#### 2.1. Punto de enfoque

En este capítulo se propone realizar un análisis histórico sistemático sobre el problema del liderazgo, con el propósito de dar cuenta del estado actual de la cuestión, incluyendo su pertinencia, su relevancia y una valoración crítica de los distintos abordajes conceptuales y metodológicos puestos en evidencia en la literatura especializada.

Dado que el tema del liderazgo disfruta hoy día, de la misma popularidad que la industria de la superación personal, es de rigor una depuración que permita colocar el punto de enfoque en conocimientos y prácticas anclados sobre principios teóricos y metodológicos confiables, excluyendo del radio de análisis, las producciones promocionales que prometen manuales, cursos y modelos para la “fabricación” de líderes a la medida de la ocasión. El negocio de la configuración de líderes “al minuto”, bajo el recetario de los gurúes de moda, crea tendencias y establece los moldes en los que se cuecen los conocimientos, las actitudes y las prácticas de los nuevos líderes. Esta versión caricaturesca del liderazgo encuentra asidero en la denominada psicología positiva (Blanch et al., 2016), así como en el denominado “liderazgo de la felicidad” (Tal Ben-Shahar & Ridgway, 2018). Las raíces de este movimiento cuasi-ideológico se encuentran, sobre todo, en Seligman (2003b).

Las numerosas versiones del liderazgo que se ofertan en el mercado de las disciplinas gerenciales apuntan hacia dos direcciones:

- Primero, a la exaltación de las facultades humanas a niveles mágico-religiosos. De ahí que, en lugar de principios rigurosos derivados de la filosofía, de las ciencias sociales o de la psicología, construyen su fundamento en frases

motivacionales famosas, apelando al presupuesto de que, lo que la persona piensa que puede ocurrir determina lo que ocurre, o de la fórmula acrítica de “querer es poder” y finalmente, del caso del universo que conspira a favor de los deseos particulares.

- La segunda dirección, se inscribe en lo que en este estudio se denominará “la fiebre del liderazgo en el neoliberalismo cultural”, que consiste en la sacralización cultural de una nueva trinidad: culto a la productividad, a la prisa y al cambio. Se trata de la producción irreflexiva, mecánica y superficial, de un tipo de “liderazgo desechable” para todos los gustos y circunstancias, como parte de la neurosis de la productividad, de la prisa y del cambio.

El liderazgo, en tanto que constructo válido para derivar en objeto de investigación, da cuenta de un “hecho social significativo” (Labourdette y Scaricabarozzi, 2010) factible de ser explicado bajo las coordenadas críticas de la filosofía, de la sociología y de la psicología. Este ejercicio descriptivo-explicativo pretende responder cómo la sociedad ha llegado a legitimar el discurso vigente acerca del liderazgo como “necesidad” más que como algo factual. Sin embargo, y aquí reside el problema, es preciso diferenciar entre dos concepciones diametralmente distintas: el liderazgo como fenómeno objetivado, instrumentalizado en el sentido de un saber hacer instrumental y, el liderazgo como dimensión consustancial humana y, por lo tanto, constitutiva del ser.

Es pertinente destacar entonces, que el punto de enfoque de esta investigación se enmarca en una tradición intelectualmente responsable, que desiste de la maraña de la superación personal, por un lado, y de la fiebre del liderazgo expreso de la literatura comercial por otro lado.

## **2.2. La cuestión conceptual**

### **2.2.1. Problemas iniciales relacionados con la definición**

Habiendo delimitado el punto de enfoque al que se desea encaminar el ejercicio de la investigación, queda planteado el problema de qué se entiende hoy por el término “liderazgo”. El primer hallazgo, infeliz, por supuesto, es que la comunidad de estudiosos del fenómeno no ha podido alcanzar un entendimiento único del mismo.

En claves kantianas, definir es un medio para presentar el concepto completo de una cosa dentro de sus límites y en su carácter primario original. El término “concepto completo” hace alusión a una definición que cuenta con los predicados suficientes para que el concepto se considere distinto y único. Igualmente se exige que los “predicados” empleados sean primarios y originales, en el sentido de que no se derivan de otros predicados incluidos en la definición. White Beck (2013) admite que, en la mayoría de los casos, no se tienen definiciones completas, sino oraciones difusas que no merecen ser consideradas como la definición de una “definición”.

La literatura revisada incluye un amplio espectro de desarrollos conceptuales que abordan la cuestión desde distintos trasfondos políticos, sociales, psicológicos y organizacionales. Desde cada uno de estos ámbitos se ofrecen definiciones que no dejan de ser una descripción de los elementos periféricos del problema, dejando intacto su núcleo conceptual. En definitiva, alcanzar un consenso sobre qué es el liderazgo constituye una tarea de alta complejidad, lo que ha creado pesimismo entre algunos investigadores, sobre la pertinencia de este constructo como tema de discusión científica. Algunos analistas sugieren que el término liderazgo no debe emplearse en el lenguaje científico, y que, en su lugar, se debe identificar un concepto alternativo factible de operacionalización (Miner 1982).



Otro hallazgo, igualmente infeliz, hace referencia a la relación entre dos términos relacionados: líder y liderazgo. Los registros apuntan hacia dos vías: una excluyente, que aborda a cada concepto por separado, y otra incluyente, que los aborda de manera conjunta. Esta última crea cierta disonancia a la hora de discriminar entre uno y otro. En la medida en que sea posible, este estudio abordará ambos tratamientos, siempre desde una perspectiva integral y sistémica, respetando el contexto en el que sean utilizadas. Liderazgo es función social de avanzar hacia algo distinto a lo que se tiene, y con ello, trastocar los límites de la realidad social. Líder es el individuo que asume roles de liderazgo, liderar entonces, se delimita como el conjunto de acciones que agregan valor a una causa socialmente deseable.

### **2.2.2. Raíces antiguas de los conceptos de hoy**

Esta búsqueda de la articulación conceptual del liderazgo inicia en Egipto, por el siglo XX a.C., cuando Ptah-hopet, un administrador durante la V dinastía, escribió un texto en forma de consejo para alcanzar la sabiduría, en el que se recomienda:

*“Si eres un líder que dirige los negocios de la multitud, busca para ti todos los efectos benéficos, hasta que la obra quede libre de defectos”.*

En esta declaración se evidencian dos variables: liderazgo como capacidad de gerenciar los asuntos de un grupo y liderazgo como factor de calidad en el desempeño de los roles asumidos.

En Babilonia, entre los siglos XX y XVII a.C., se elaboró el Código de Hammurabi, en el que se plasmaron los preceptos administrativos para control social de personas y procesos, como una forma efectiva de mantener la paz y el orden. El factor preponderante en este hecho es el de la capacidad de organización sociopolítica a partir de la institucionalización de códigos jurídicos.

Más adelante (siglo XII a.C.), el registro bíblico narra la salida del pueblo hebreo de Egipto. Este éxodo presenta a Moisés identificando y delegando autoridad para la conducción del pueblo. Cada uno de los delegados representaría un grupo y sería responsable de administrar la justicia, conforme al nivel de autoridad delegado. En este relato se consagra, para la cultura judía, el principio de delegación. Los jueces, en el antiguo Israel, juzgaron un papel similar al de los césares en Roma. Mientras que en Israel el imaginario popular asimilaba el rol de liderazgo de los jueces como una representación divina, en Roma, los césares estaban investidos de todos los poderes tal como lo está una divinidad cualquiera. Por su parte, en Egipto el Faraón se constituía en un dios que demandaba la adoración y devoción de sus súbditos. En los tres casos, separados en tiempo y cultura, la práctica más elevada del liderazgo aparece revestida de un factor que trasciende lo meramente humano y natural: la representación de lo divino.

En China, Confucio (siglo VI a C.), estableció reglas acerca de la manera de organizar la gestión del gobierno. Este manual contempló el desarrollo de funciones, procedimientos y un régimen de consecuencias. Hoy en día, tanto los estamentos políticos públicos como los esquemas de mando en órdenes religiosas y en cualquier tipo de organización, se valora el recurso del “sistema de consecuencia” como elemental en la dinámica de orden de una sociedad.

La idea de liderazgo en el mundo oriental antiguo cobraba vigencia en la vida cotidiana mediante la asimilación de los enunciados de los sabios. Buda, Confucio, con sus enunciados, servían de referente para quienes deseaban llevar una vida respetuosa, digna y notable, que eran también, al menos simbólicamente, los fundamentos morales y éticos de una forma de liderazgo. Lo mismo con Sun Tzu, quien escribió un tratado militar sobre el “Arte de la Guerra” que todavía tiene vigencia y es utilizado como modelo de estrategia tanto en la política como en los negocios.

En la Grecia antigua se configuró un sistema de organización social y política que dio como resultado el establecimiento de principios de participación del demos en la determinación de los asuntos públicos. Estos principios fueron prefigurativos de la democracia en occidente. En esa coyuntura, Platón identificaba tres tipos de líderes: el filósofo, el comandante militar y el comerciante. En La República, sugiere que el buen líder no ha de pedir serlo, ni rogar a los demás que se sometan a su liderazgo. Platón señala:

“No es natural que el piloto ruegue a los marineros que se dejen gobernar por él, ni que los sabios acudan a las puertas de los ricos. Al contrario, lo que es verdad por naturaleza es que quien está enfermo se vea obligado a acudir a las puertas de los médicos y que todo el que necesite ser gobernado acuda a las puertas de quien tiene capacidad para gobernar, no que el gobernante pida a los gobernados que se dejen gobernar si verdaderamente les es de algún provecho”<sup>13</sup>.

El texto es sugerente, aunque no suficiente para concluir una doctrina platónica sobre el liderazgo, aunque sí se sabe de su propuesta de un gobierno constituido por sabios. Platón, en su diálogo Gorgias, hace decir a Sócrates:

“El líder ha de trabajar para mejorar las almas de los ciudadanos. Y dice más: La grandeza del hombre de estado, no consiste en satisfacer sus propios apetitos, sino en lograr que se introduzcan la justicia, la prudencia y las demás virtudes en el corazón de los ciudadanos”.

Por su parte, Aristóteles sugirió la organización del Estado en tres poderes: legislativo, ejecutivo y judicial. El autor de La Política sostenía que para gobernar la ciudad (la polis) la virtud era tan importante como la habilidad. Esta concepción del

---

<sup>13</sup> Véase: Platón. La República. Libro VI.

liderazgo entraña una responsabilidad ética que vale la pena reivindicar, promoviendo una vuelta en el tiempo de dos siglos y medio.

En Roma, los césares desarrollaron múltiples estilos de liderazgo dependiendo de la personalidad de cada uno y de la coyuntura vigente, orientado principalmente por la sostenibilidad del imperio, cuando no por la expansión de este. Para Barzun (2001) “el César encarna las voluntades dispersas de su tiempo y la autoridad de hacerla realidad” (p. 717). El cesarismo representa un régimen de fundamentación eminentemente autoritario. Ya, en el seno de la cultura política romana, César dejó de ser un apellido para ser el referente número uno del liderazgo que concentra todo el poder en una persona.

Agustín de Hipona tiene algo que decir en la construcción histórica del liderazgo: “El propósito de todos los líderes es la mejora de aquellos a quienes lidera”. Volviendo a Platón, el liderazgo se cristaliza en aquel que no gobierna para sí mismo, sino para los demás. Hasta ahora, se hace revela una verdad encubierta que es válida para el ejercicio del liderazgo no solo en Roma, sino también en Grecia, en China, en el relato bíblico, en Babilonia, en Egipto y en todo el mundo antiguo: el ejercicio del liderazgo se edificaba no solo sobre la base de lo que moralmente debería ser, sino sobre el terreno que indicaban las circunstancias, es decir, el desempeño del liderazgo ha tenido que entretejerse en un enmarañado mundo de diatriba, especulación, mentira, artimaña, felonía, crimen y crueldad sin par.

La historia del liderazgo cubierta de grandes hazañas, entrega desinteresada y pasión por una mejor humanidad constituye apenas el lado visible y tierno, y la que nos complace escuchar, de una historia real que da cuenta del autoritarismo sanguinario del sátrapa, de los genocidios, de la perversión y del menosprecio del ser humano, cuando no de su instrumentalización.

Esta aproximación al ejercicio del liderazgo constituye también la plataforma sobre la que se erige una idea que, no obstante sus múltiples variables, es, en esencia, una

sola: la importancia del líder como guía de una sociedad que, al parecer, no puede prescindir de él. Se trata de un discurso auto justificativo que se construye sobre sí mismo, es decir, los antecedentes históricos muestran el registro de un discurso que tiene como fundamento ideológico el relato contado por el mismo discurso.

Tanto Moisés como Hammurabi citan la autoridad de su liderazgo en una fuerza que traspasa lo natural. Durante la Edad Media los reyes se consideraban depositarios del derecho divino. Esta pretensión mesiánica es recurrente y constituye una fibra sensible del liderazgo. Se replica en la actualidad, con el liderazgo de la Iglesia Católica, al sostener que la autoridad del Papa ha sido otorgada por Dios. En el lado opuesto de este discurso, aparecen figuras como Nelson Mandela, Mahatma Gandhi, Martin Luther King, cuya vida entera se traduce como una bandera basada en valores humanos deseables<sup>14</sup>.

Es así como llegamos a la confirmación de la tesis de que, las prácticas y conceptos de liderazgo de hoy, son solo extensiones del mismo núcleo conceptual antiguo, modificado apenas por la mediación del contexto. La conclusión entonces, más que una solución, conduce a un problema: el éxito abrumador del liderazgo como concepto, no es más que el éxito avasallante de un fracaso.

### **2.2.3. Multiplicidad conceptual**

La proliferación de definiciones sobre liderazgo es tan vasta, que se prefiere hacer un rodeo que conduzca metódicamente hacia el núcleo duro del concepto, mediante la descripción de un puñado de variables desde las cuales ha sido trabajado el tema. El proceso analítico que se propone identifica cinco variables que ayudan a caracterizar el momento conceptual, al menos desde unos 70 años atrás. El material resultante servirá

---

<sup>14</sup> La sociología tiene una deuda: haber descuidado los estudios rigurosos del liderazgo, dejándolo al mundo empresarial. Hoy el concepto ha sido secuestrado por la razón mercantilizada de la productividad.

para orientar una comprensión holística y sistémica<sup>15</sup> del concepto, hasta lograr una unidad cognitiva de significado cuyo uso sea técnicamente fructífero. Se trata de una construcción mental asociada a las distintas prácticas en cada uno de sus respectivos contextos.

**Tabla 06.**

*Descripción de variables en el análisis conceptual del liderazgo.*

<b>Variables de análisis</b>	<b>Definiciones</b>
<b>Posición</b>	Se refiere al lugar que ocupa un individuo en una estructura concebida jerárquicamente, y desde la cual se le facilita un marco de acción del que no disfrutaban quienes aparecen en posiciones diferentes.
<b>Características personales</b>	Cualidades distintivas percibidas en un individuo, que marcan la personalidad de este, y su propensión manifiesta para el desempeño de una función.
<b>Relación líder-seguidores</b>	Hace referencia al tipo de interacción que se genera entre las partes involucradas en la relación, y de la valoración que se le asigna según las perspectivas de los integrantes.
<b>Influencia</b>	Sistema de interacción en la que una parte despliega procesos dinámicos de influjos con consecuencias en las actitudes y comportamientos de otra parte, condicionados por la atribución de sentido, legitimidad y racionalidad que la parte influenciada confiere a dichos procesos.
<b>Visión</b>	Capacidad de pensar, decidir y actuar de manera estratégica, enfocado en el cambio futuro que se desea alcanzar, en función de causas humanamente deseable.

Nota. En contraposición, en este trabajo se indaga sobre el liderazgo en función del cumplimiento de roles a partir de expectativas que exigen ser respondidas por el individuo o por el grupo. Liderar, vendría a ser lo mismo que cumplir roles de liderazgo.

<sup>15</sup> Muy a pesar de la oposición de Bunge, quien separa lo holístico de lo sistémico, aquí se cree conveniente que ambas propiedades estén presente en la articulación del concepto de liderazgo.

### **2.2.3.1. Variable 1: Posición**

Morris y Seeman (1950) argumentaron muy atinadamente que “un líder es el individuo que ocupa la posición de líder” (p. 152). Así entendido, el líder de una organización empresarial es el presidente; el líder de un ejército es el comandante; y así por el estilo. Por la manera en que se plantea, la cuestión del liderazgo se reduce a la posición ocupada por el líder. La ventaja de esta concepción es que resulta bastante operativa, pero su desventaja es que, tras ella, se esconde una forma de reduccionismo radical que impide asimilar la complejidad del fenómeno más allá de la posición. La crítica esperada es que esta concepción reduce la riqueza de los roles de liderazgo a funciones netamente gerenciales, lo cual constituye, a todas luces, un error. Un líder no es un gerente y un gerente no tiene que ser un líder. No obstante, ambos autores reconocen que tales respuestas son inapropiadas cuando se bucea en otras definiciones más razonadas del concepto en cuestión (Labourdette & Scaricabarozzi, 2010). De este modo, siempre en la línea de Morris y Seeman (1950) es posible denominar con el apelativo de líder:

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

Esta idea es bastante popular en el imaginario de los actores organizacionales, al punto de que puede calificarse como uno de los conceptos hegemónicos en el lenguaje organizacional y político. Desde esta perspectiva, el liderazgo marca el desarrollo de competencias que “colocan” a un individuo en una posición distinta a la del resto de los actores de un grupo. El líder despliega, desde la “posición” en la que se ubica, sus capacidades al servicio de las expectativas creadas por el resto del grupo. Otro elemento significativo en la comprensión de la “posición” desde la cual se ejerce el liderazgo, es su

carácter jerárquico de tipo piramidal. Por más intentos realizados para crear estructuras horizontales marcadas por la participación directa, lo que se observa es que la relación de verticalidad entre la posición del líder (arriba) y la posición de sus seguidores (abajo) es exitosa y funcional, siempre que se le examina en el marco de una sociedad que ha institucionalizado el ordenamiento jerárquico, no como una construcción social sino como algo dado de manera natural.

Desde el lente de Ascorra Costa (2008), se precisa cambiar la comprensión del liderazgo como una posición ocupada por un individuo, por una comprensión que lo defina como una relación social. Sin embargo, este proceso implicaría un salto cualitativo en la manera de concebir los esquemas de organización social, organizacional y política, así como una resignificación de los roles de quienes, que todavía hoy, continúan siendo definidos con el apelativo perverso de “seguidores”. A decir verdad, el problema con la posición no es teórico, puesto que existen pocos autores que validen esta concepción. Se trata, más bien, de una cuestión práctica, asociada a la legitimación de un esquema establecido que se resiste a perder su vigencia, y que encaje a la perfección en los modelos tradicionales de estratificación binaria de todos los ámbitos de la vida social: hombre/mujer, padre/hijo, maestro/alumno, empresario/empleador, líder/seguidor.

### **2.2.3.2. Variable 2: Características personales**

En todas las épocas y lugares los hombres han dirigido la atención hacia aquellos personajes capaces de grandes hazañas políticas, económicas y militares. Pero es a partir de la segunda mitad del siglo XX cuando estas observaciones se vuelven sistemáticas y utilizan criterios científicos para enmarcar los estudios del fenómeno del liderazgo. En su forma incipiente, el estudio del liderazgo inicia con la descripción de seres extraordinarios, héroes y dirigentes de tribus, religiones, sociedades, naciones, a los que se denominó “grandes hombres”.



El “gran hombre” provisto de carisma, el héroe de aura mística y ADN diferenciado al del resto de los mortales, ya no está. Si bien esta teoría ha sido superada, algunos residuos conceptuales continúan generando ruidos que se replican en la denominada teoría de los rasgos. Stogdill (1948) y Ghiselli (1970) sugieren que los líderes que cuentan con características innatas de inteligencia, intuición, capacidad, previsión e integridad, que les permiten enfrentar temas de urgencia, y la pronta y adecuada gestión de procesos e imprevistos. Siendo de esta manera, se plantea la tesis de que los líderes nacen y no se hacen.

House (1971) propuso que el liderazgo era un atributo del sujeto en donde su poder de influencia emanaba principalmente de su carisma y de sus características personales. Young (1967) por su parte, estima que “es una hipótesis admisible el suponer que casi todos los rasgos que son aprobados con una frecuencia superior al promedio, podrían ser empleados para caracterizar a un líder” (p. 53-54). En ambos casos cabe una mirada empírica a los hechos. Sin embargo, esta mirada puede ser engañosa al confundir apariencia con realidad. Los defensores de la idea de que los líderes son personas dotadas de unas características especiales fueron, y son todavía, presas del obstáculo epistemológico de la verdad primera o del sentido común.

Gibb (1960) fue uno de los primeros en levantar la voz en contra de esta manera de conceptualizar el liderazgo. El liderazgo, dice Gibb, “no consiste en atributo alguno de la personalidad o del carácter (...), el individuo tendrá posibilidad de acceder al papel de líder de acuerdo con el objetivo que el grupo se proponga alcanzar” (p. 57), pero también (es oportuno destacarlo) conforme a la capacidad de que esté dotado para concretarlo. Todavía hoy, contra todo sentido de racionalidad, se continúa rumiando la tesis anacrónica de que los líderes son personas dotadas de virtudes únicas destinadas al cumplimiento de cometidos de tipo mesiánicos. Precisamente esta imagen se fortifica en campañas electorales en las que los contendientes se autoproclaman como la solución a

los problemas nacionales, colocando al ciudadano en la situación de tener que decidir entre el candidato en cuestión o la debacle nacional.

Avolio, Sosik, Kahai y Baker (2014) señalan que “se dispone de suficiente evidencia empírica para afirmar que el liderazgo es susceptible de ser aprendido, porque se compone de habilidades que, por definición, se pueden adquirir con la experiencia”. Siendo de esta manera, las definiciones del liderazgo centradas en las características personales o en rasgos del líder, carecen de relevancia. El liderazgo centrado en características personales, teóricamente está muerto, aun cuando no se haya podido enterrar.

### **2.2.3.3. Variable 3: Antinomia líder-seguidor**

A juzgar por la cantidad y contenido de la literatura, en la actualidad se acepta que la relación entre líder y seguidores es connatural al tema del liderazgo. Lo que es escaso es encontrar autores que acepten que esta relación es asimétrica. En efecto, el foco de la atención está centrada en la figura del líder, mientras que la figura del seguidor aparece disipada, como si la figura del líder fuera tan abarcadora que incluiría en ella la contraparte de la ecuación correspondiente a los seguidores. Aceptar esta asimetría, no es accidental ni inocente, sino que se corresponde con un marco mental que adoptó la verticalidad de las relaciones de poder en la que una parte opaca a la otra. Así, el amo absorbe en sus dominios al esclavo, el hombre a la mujer, el gobernante al gobernado, el empresario al trabajador y el líder al seguidor. Sin embargo, la relación amo-esclavo da a luz la esclavitud como condición negativa inaceptable. La relación de desigualdad hombre-mujer abre las condiciones de liberación bien representadas en el feminismo. La relación gobernante-gobernado deriva en opciones de emancipación. La relación patrón-trabajador generó, en el pasado reciente, sindicatos y movimientos obreros, así como

distintos marcos legales relativamente favorables al empleado. Sin embargo, la relación líder-seguidor permanece en un punto ciego que coloca al seguidor en el anonimato.

Lussier y Achúa (2002) mencionan que “dado que los líderes son más visibles que los seguidores, la mayor parte de la bibliografía sobre liderazgo se ha centrado en los líderes y ha ignorado el papel que desempeñan los seguidores en los aciertos y fracasos de las organizaciones” (p. 211).

Incluso, cuando en el mundo de la gerencia moderna se saca del anonimato a los seguidores, no se hace con el objetivo de alcanzar una relación simétrica de horizontalidad, sino para encontrar formas de hacer que los seguidores sean mejores seguidores. Es un despropósito lógico encontrar sentido a una relación bajo el criterio de que, así como el líder debe ser mejor líder, el seguidor debe ser mejor seguidor.

Posteriormente, Kelley (1992) evaluó el desempeño de los seguidores basado en dos preguntas fundamentales: primero, “¿pueden las personas pensar por su cuenta cómo aceptar activamente el papel de seguidor?” Segundo, y de manera complementaria, “¿No compromete una actitud a seguir órdenes (...); en otras palabras, a dejar que sea otra persona la que piense?” En este sentido, el autor planteó dos dimensiones en las cuales se mueve el pensamiento de acción de los seguidores, “modo de pensar crítico independiente” y “participación”, contrario al modo de pensar acrítico dependiente y participación pasiva. Según el autor, los mejores seguidores toman la iniciativa, asumen su responsabilidad, participan activamente, saben ponerse en marcha y no se limitan.

Por otra parte, Kellerman (2007) plantea la dinámica en evolución entre líderes y seguidores, y ofrece una tipología que los ejecutivos pueden usar para determinar y apreciar cómo sus seguidores son diferentes entre sí. Usando el nivel de compromiso con un líder o grupo como factor de definición. La autora califica a los seguidores en cinco tipos:

- a) Los aislados que sienten un despego total, pasivamente apoyan el estatus con su inactividad.
- b) Los espectadores son polizones que sienten cierto grado de despego según sus intereses personales.
- c) Los participantes, están lo suficientemente comprometidos como para invertir un poco de su propio tiempo y dinero para hacer un impacto.
- d) Los activistas, están muy comprometidos, han invertido fuertemente en personas y procesos y están deseosos de demostrar su apoyo u oposición.
- e) Los incondicionales están tan comprometidos que incluso están dispuestos a morir por la organización.

**Tabla 07.**

*Vínculo líder-seguidor.*

<b>Explicación teórica del vínculo líder-seguidor</b>	<b>Descripción</b>
Teoría de vínculo diádico vertical (VDV)	Enfatiza los sentimientos de aceptación tanto del líder como del seguidor, definiendo la relación de poder que se desarrollará.
Teoría del intercambio entre líder y miembro (ILM)	Se establece la calidad del trato entre un líder y cada uno de sus seguidores, en función del afecto, lealtad, contribución al trabajo y el respeto a sus capacidades de desenvolvimiento.
Formación de equipo	Plantea una perspectiva de relación entre líder y equipo, en la que se fortalecen el capital social y la capacidad de logro.
Teoría de sistemas y redes	Observa la importancia de los vínculos entre niveles y estructuras, enfatizando relaciones no solo con seguidores sino con otros grupos de interés.

Fuente: Elaboración propia a partir de: Lussier y Achua (2011).

En otro esfuerzo por esclarecer la relación entre líderes y seguidores, Lussier y Achua (2011), propusieron lo que ellos denominan “teoría diádica” (p. 240). La teoría trata

de explicar que los líderes pueden variar su comportamiento, y de hecho lo hacen, según los distintos tipos de seguidores con los que se encuentren.

El proceso dual entre líder y seguidor se ve influido por una serie de factores que determinan el grado de aceptación e identificación que tienen a nivel individual ambos actores. Entre ellos se involucran: habilidades, capacidades, influencia, actitudes, comportamientos, motivación, etc.

La valía personal es el respaldo obtenido a las acciones y expectativas que el líder comparte con el seguidor. Gracias a que se tiene afinidad con sus propósitos, comportamientos y actitudes, el líder “selecciona” a sus seguidores que podrán garantizar éxito en las tareas, y es a ellos a quienes se les da una mejor atención y motivación.

También es cierto que, desde inicio de siglo, algunas voces disidentes Can y Aktas (2012), Carsten, Uhl-Bien, West, Patera y McGregor (2010), han remarcado la necesidad de estudiar los roles del seguidor como actor clave en la dinámica del liderazgo, no ya solo como complemento pasivo. Esta preocupación conduce a García Solarte (2015) a considerar que el “liderazgo es un proceso bilateral de relación entre líder y seguidor, donde este último fija ciertas percepciones como punto de partida para esperar la aparición de ciertos rasgos y conductas del líder”. Ya Castro (2008) había señalado, desde la perspectiva de la teoría implícita, que la esencia del liderazgo reside más en el seguidor que en las características individuales del propio líder. En este mismo tenor, López, Villagómez y Cruz de Galindo (2003), conciben que el liderazgo “es una fuente poder que se construye de abajo hacia arriba” (p. 52).

Una explicación que busca ser convincente se encuentra en el denominado liderazgo transformacional, se hace referencia a un proceso en el que “un individuo entabla y crea conexiones con otros, que elevan la motivación y moral de ambos, tanto del líder como de sus seguidores. Así el líder responde a las necesidades y motivaciones

de sus seguidores y trata de ayudarlos a desarrollar su máximo potencial” (Northouse 2001, citado por Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. & Martínez, I. 2013).

Rojero-Jiménez et al. (2019) exponen los 7 factores que hacen de la perspectiva transformacional una explicación válida de la relación líder-seguidor.

- Primero, se destaca el nivel de confianza de los seguidores hacia el líder (influencia idealizada).
- Segundo, se crea un ambiente de tolerancia permitiendo el cuestionamiento de los valores (estimulación intelectual).
- Tercero, se otorgan recompensas o castigos según el desempeño de los colaboradores (recompensas contingentes).
- Cuarto, se muestra preocupación por el bienestar de los subordinados (consideración individualizada).
- Quinto, se monitorea el desempeño de los colaboradores (administración por excepción).
- Sexto, se comparte la visión (motivación inspiracional).
- Séptimo, se utiliza el “dejar hacer” (laissez faire).

La cuestión determinante reside en saber si desde la teoría del liderazgo transformacional se trata de describir la relación líder-seguidor, o si trata de cuestionarla<sup>16</sup>. Por lo pronto, se observa interés conciliar la relación y salvarla de elementos no deseables desde el discurso dominante, normalizado una relación de poder asimétrica, evitando que la relación discurra por el lado de lo antagónico.

---

<sup>16</sup> Se ha hablado de un liderazgo de característica “resonante”. Ese que se irradia en todos los seguidores, impulsando el desarrollo de quienes rodean al líder. No se dedicará tiempo al desarrollo de esta postura, puesto que se da por sentado que quien realiza acciones de liderazgo, no puede actuar de otra manera que no sea modelando formas alternas de hacer las cosas. No existe un líder resonante. Serlo es una acción de liderazgo.

Quienes mejor sistematizan esta relación son Hersey, Blanchard y Natemeyer (1979) al indicar, magistralmente que, “la madurez del seguidor no solo dicta qué estilo de liderazgo tiene la probabilidad más alta de éxito, sino que también determina la base de poder que debería emplear el líder para inducir la obediencia o influir en el comportamiento”(p. 420). Como se puede observar, existe material suficiente para diseñar un manual sobre cómo someter a la obediencia a los seguidores, en función de su grado de madurez.

La existencia de facto del rol de “seguidor” es extraña. Tanto, que llama la atención que algunos autores traten de soliviantar el rol insustancial del seguidor y elevar su categoría en la relación con el líder. De lo que se trata esta tesis es de un rompimiento definitivo con la figura de un seguidor sometido, y provocar una reconceptualización del fenómeno del liderazgo que elimine su existencia. En su lugar, se levanta, en un plano horizontal, el compañero, el camarada, el colaborador y el que camina junto al otro en cumplimiento de fines por ambos consentidos.

#### **2.2.3.4. Variable 4: Influencia**

Definir el liderazgo en función de la influencia ejercida por el líder es, con seguridad, la práctica más habitual en los discursos actuales y anteriores. Una problematización del término llevaría a la conclusión de que, si el liderazgo tiene algún núcleo, sería el de la influencia. Sin embargo, las afirmaciones sobre la influencia no describen, ni mucho menos explican el flujo de la acción de influir, sino que se asume como tácita en la función de un líder. Un puñado de definiciones demuestran la unión entre los conceptos de liderazgo e “influencia”.

**Tabla 08.**

*Conceptos de liderazgo que incluyen la influencia como núcleo fuerte.*

<b>Autores</b>	<b>Conceptos</b>
House (1971)	Atributo del sujeto en donde su poder de <b>influencia</b> emana principalmente de su carisma y de características personales.
Korman, Greenhaus y Badin (1977), citados por: Villalva, Mariuxi, Fierro, Isidro (2017).	Plantean que el liderazgo consiste en generar que un individuo A persuada a B para que <b>realice</b> lo que <b>A quiere que haga</b> .
(Gerth y Mills, 1984, p. 373).	Relación entre el líder y el seguidor, en la cual el líder <b>influye</b> más de lo que es influido: a causa del líder, los seguidores actúan o sienten en forma diferente de lo que ocurriría de otro modo.
Robbins (1999)	Capacidad de <b>influir</b> en un grupo para alcanzar las metas propuestas. Es decir, considera que el liderazgo es la influencia interpersonal que se ejerce por medio de un proceso de comunicación humana y que se analiza en función de las relaciones existentes entre personas dentro de cierta estructura social.
Buono y Bowditch (1989) y Rost (1991)	Esfuerzo que se realiza para <b>influir</b> en el comportamiento de los demás, o para ordenar que se logren los objetivos organizacionales, individuales o personales.
Avolio, Kahai y Dodge (2001:617)	Proceso de <b>influencia</b> social mediado por las tecnologías avanzadas de la información para producir cambios en las actitudes, sentimientos, pensamientos, comportamientos y desempeño entre individuos, grupos y organizaciones.
Lussier y Achua (2002:6)	Proceso en el cual <b>influyen</b> líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio.
Ralph M. Stogdill	Proceso de conducir las actividades de un grupo e <b>influir</b> sobre las conductas que estos desarrollen.

Continúa en la página siguiente.



Autores	Conceptos
Idalberto Chiavenato	“Proceso en el que el líder ejerce la habilidad de <b>influir</b> y conducir a un grupo de personas, motivándolos a trabajar con entusiasmo hacia el cumplimiento de objetivos de la organización”.
Rodríguez y Pedraja (2017).	El liderazgo se refiere a la capacidad de <b>influir</b> , con la finalidad de generar un determinado comportamiento en favor de alcanzar los objetivos o metas institucionales.

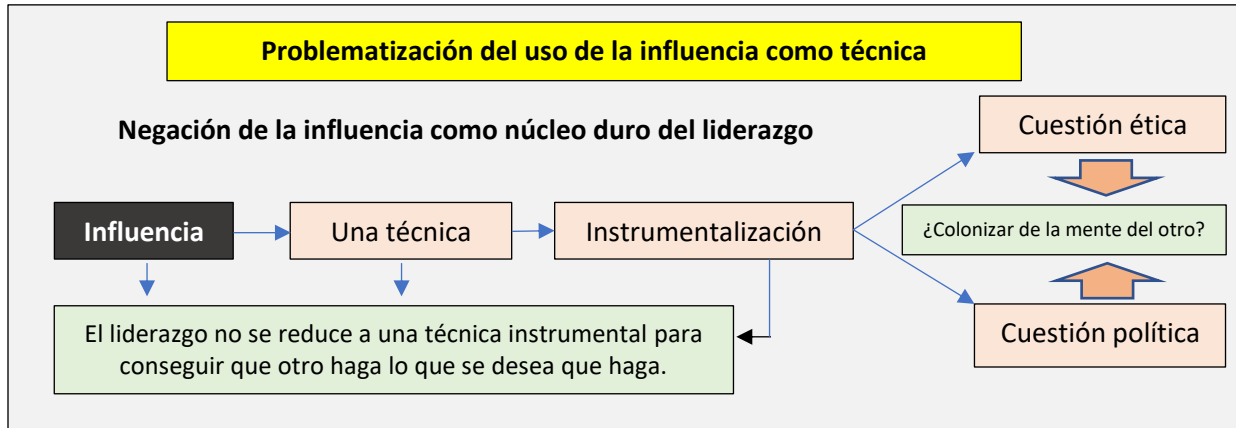
Fuente: Elaboración propia a partir de autores citados.

A partir de los conceptos anteriores, se afirman dos conclusiones: primero, que la influencia es una técnica. Y segundo, que la efectividad de un líder es directamente proporcional al grado de influencia que este pueda ejercer. En el primer caso (una técnica) la influencia es reducible a una herramienta o un recurso factible de ser instrumentalizado en conformidad con los fines propuestos por el líder. La validación de esta tesis está pendiente de investigaciones que permitan precisar dos cuestiones vitales, la primera de las cuales es la cuestión ética, y la segunda, la dimensión política del liderazgo, explícitas unas veces, implícitas otras tantas. El camino va de la conceptualización a la problematización, dando por sentado que, en el uso del término influencia hay más ejercicio de conceptualización que de problematización.

Si la influencia puede ser definida como una técnica, entonces es factible de instrumentalización, si es factible de instrumentalización, pare dos problemas: uno de tipo ético y otro de tipo político. Lamentablemente, los estudios de liderazgo sucumbieron al plano de la demanda creada en un entorno neoliberal, que ha trasladado el foco de atención de los estudios al campo de las disciplinas administrativas gerenciales, dejando la investigación estrictamente sociológica en un lejano segundo lugar.

**Gráfica 03.**

*Problematización de la influencia: la colonización de la mente del otro.*



Fuente: elaboración propia.

Lo que se observa es que estos esquemas basados en la influencia como núcleo fuerte de la práctica del liderazgo, ya están entrando en crisis, debido a su fuerte correspondencia con modelos verticales de gestión y su estructuración jerárquica. La irrupción milénica (*millennial generation*), menos dados a las estructuraciones jerárquicas, obliga a replantear las concepciones tradicionales. Otro foco de presión proviene de la sociedad de la información y su relación con el ciber mundo, lo que trastoca los esquemas de relacionamientos y obliga a un desplazamiento de la influencia desde el centro hacia la periferia del ejercicio del liderazgo. Existe un plano en el que influencia se define más como relación, interconexión, intercambio de información, que como mera autoridad.

**2.2.3.5. Variable 5: Visión**

La vieja frase de Napoleón: “Los líderes son repartidores de esperanza”, ubica el rol del líder en un plano temporal que trasciende el presente y lo sitúa en los umbrales del porvenir. La idea del liderazgo ha sido identificada como capacidad de anticipar realidades futuras a partir del análisis de datos, posiciones, recursos y condiciones presentes. Díaz Sarmiento, Roncallo Lafont, López Lambraño y González Barranco (2018) citando a

Zalles (2011) refieren que “el líder es el individuo que tiene la capacidad de definir una visión y metas, coordinar tareas, diseñar y asignar normas y guiar las actividades de otros”. Este carácter prospectivo del liderazgo permite elucubrar realidades no visibles pero previsibles, con el uso del razonamiento lógico, y a partir de ello, desarrollar una visión relativamente convincente del futuro, así como del proceso a seguir para alcanzarlo. En el ámbito de la planificación estratégica y de las tecnologías, la prospectiva define un “conjunto de tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos o sociales”<sup>17</sup>.

En el campo empresarial, en el que la competencia se ha convertido en una condición medular, contar con vaticinios confiables deriva en una ventaja competitiva que minimiza riesgos, reduce costos operativos y optimiza oportunidades. De ahí que sea significativo apelar a un liderazgo que sea visionario. Sin embargo, el denominado entorno VUCA (volátil, Incierto, complejo y ambiguo) dificulta enormemente la tarea de ser visionario. Primero porque en la dinámica empresarial moderna los tiempos, entendidos como plazos, se han acortados<sup>18</sup>, y segundo porque la velocidad del cambio se ha incrementado de manera vertiginosa, tanto, que se hace difícil lograr un pronóstico de los acontecimientos futuros. Tener certezas en tiempos de incertidumbre se ha constituido en una proeza. La habilidad de ser visionario se vuelve escasa y, precisamente a ella se hace referencia cuando se privilegia la “visión” como variable necesaria para la conceptualización del liderazgo.

---

<sup>17</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

<sup>18</sup> En la década de los 90, hacer planificación estratégica implicaba proyectar acontecimientos a 10 años, luego, entrado el año 2000, se rebajó prácticamente a la mitad. Hoy los planes estratégicos son formulados a tres y cuatro años.

Se ha utilizado el término “liderazgo efímero” para describir un individuo que ocupa posiciones de mando, menos por sus habilidades de liderazgo propiamente dicho, y más por las condiciones presentes en el contexto en el cual hace vida social. Lo característico de esta modalidad es la intrascendencia, el no dejar huellas y, sobre todo, la carencia de visión de futuro. Tony Blair, por ejemplo, no dejará nada significativo más allá de su participación en una guerra en la que su conocimiento fue anulado para dar lugar a su forma específica de pensamiento. José María Aznar y Mariano Rajoy en España, Berlusconi en Italia, Peña Nieto en México, el clan Bush en Estados Unidos, Mauricio Macri en Argentina, Bolsonaro en Brasil, constituyen casos de liderazgo efímero, en el que dejar un legado a las futuras generaciones no forma parte de sus preocupaciones. Tampoco buscan, y si lo hacen no lo logran, convertirse en una referencia liderazgo. Simplemente es un líder ocupando una posición que, al cumplirse su cometido, volverá al anonimato, voluntario o involuntario. El liderazgo efímero es el reverso del liderazgo visionario.

A diferencia del liderazgo efímero (un rol que no trasciende los umbrales de la inmediatez) el liderazgo visionario no se conforma con el éxito como ideal de vida por excelencia, sino que abraza la trascendencia (ir más allá de sí mismo). En este sentido, la idea globalizada del éxito como imposición de neoliberalismo cultural, es superada por la de trascendencia como capacidad de hacer aportes significativos más allá de las demandas del presente. Un líder visionario mira hacia el horizonte de posibilidad de su grupo de referencia, colocando sus capacidades al servicio de causas humanamente deseables. El análisis del liderazgo a partir de la variable de la visión, no se reduce al individuo-líder, sino que tiene un campo de expresión que supera lo personal, extendiéndose al campo de lo social, de lo político y de lo organizacional. Blanchard (2007) afirmó que “las organizaciones de alto desempeño no dependen del cultivo de un gran líder carismático, sino de la creación de una organización visionaria que perdure más

allá del líder” (p. 17). Este punto es importante porque marca la dirección hacia una tesis central en la que, en lugar de un individuo con liderazgo, lo que se reclama es una organización, una comunidad o una sociedad con liderazgo suficiente para definir una causa y el rumbo para alcanzarla.

Más temprano, Bennis y Nanus (1985) defendían que el liderazgo era la capacidad de transformar una visión en realidad, y admitiendo así, que “la única cualidad que define a los líderes es su capacidad para crear y hacer realidad una visión” (p. 23). Desde este reconocimiento, la visión se operativiza cuando el propósito (futuro) se transforma en acción (presente). Torres y Ríos (2013) transitan un sendero diferente y sugieren que la visión no es un atributo exclusivo del individuo-líder. Los miembros de una organización son también portadores de visión y perspectivas que deben ser asimiladas por el líder. Desde esta posición, el liderazgo es el resultado de la interacción entre los miembros de un grupo con el fin de comprender el sentido de la visión.

#### **2.2.4. Valoración crítica**

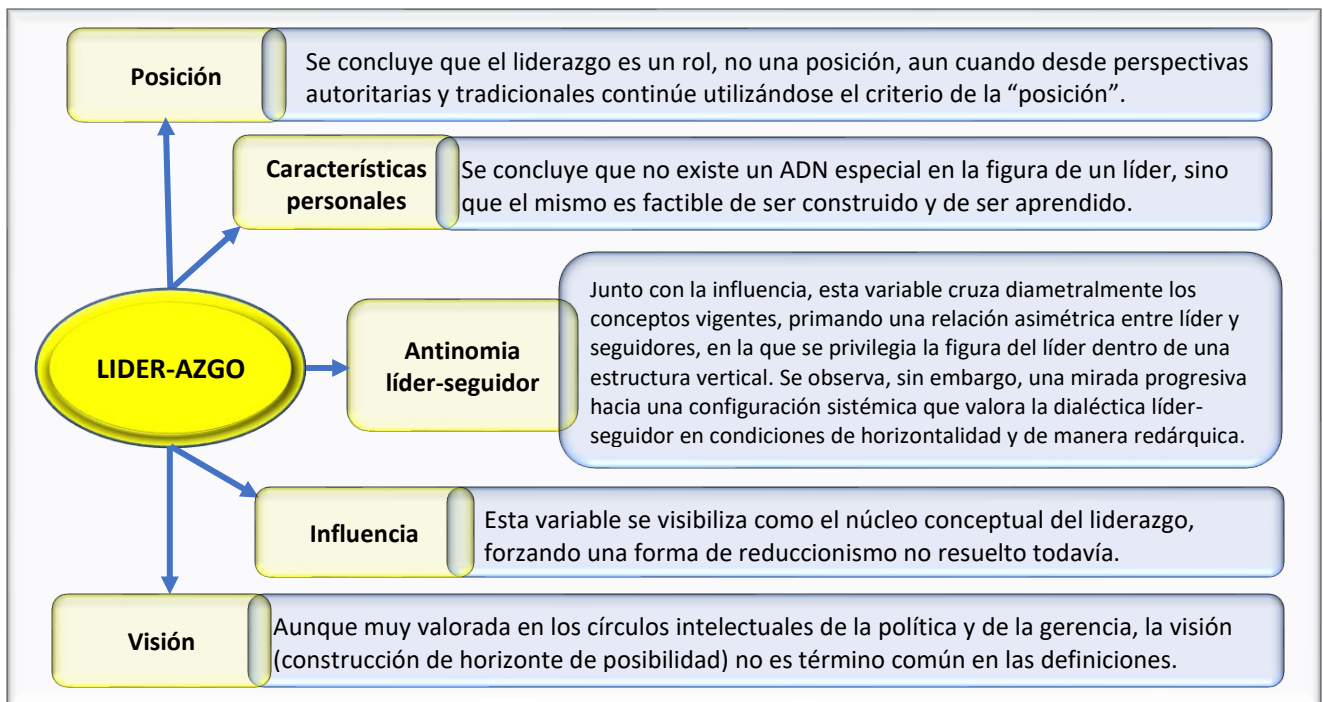
La constatación empírica indica que, por cualquier lado que se mire, estas cinco variables están presentes, aunque en medidas diferentes, en las definiciones más comunes del liderazgo. Algunas de ellas están teóricamente desprestigiadas, como son los casos de las variables de posición y la de las características personales o rasgos, sin embargo, su uso práctico continúa vigente. Otras dos variables con suficiente peso en las definiciones, son la de la antinomia líder-seguidores y la de la influencia. En el caso de la variable relacionada con la visión, se observa que la comunidad de investigadores valida su relevancia y pertinencia, aun cuando su inclusión en las definiciones sea escasa y poco explícita.

En el recorrido realizado hasta ahora, es clara la no existencia un concepto único acabado y cerrado acerca del liderazgo. En una investigación, la práctica común exige

definir los términos claves de estudio como forma de problematizarlo y hacer factible su operacionalización, sin embargo, después de incontables esfuerzos, la revisión bibliográfica apunta a que los investigadores del tema del liderazgo no cuentan con constructo operable debidamente depurado. Es decir, la mayoría de las definiciones se construye a la par de unas variables que sirven de referencia según el interés que jalona la investigación. Lejos de la frustración esperada, lo que se observa es que el liderazgo constituye una instancia conceptual líquida en el sentido de que cada definición será válida o no, en relación con una situación-problema particular.

**Gráfica 04.**

*Variables que priman en la conceptualización del liderazgo.*



Fuente: elaboración propia

De nuevo, vale subrayar que la difuminación de este concepto va a la par con la diversidad práctica observable en diferentes contextos. Que el liderazgo se vuelva líquido, solo crea una tensión que llama a afinar el foco de atención en cada uno de los objetivos indagatorios que propongan los investigadores. Se alerta que una teoría cerrada del

liderazgo (como un campo teóricamente unificado) constituye una pretensión, en principio loable, pero a la larga, insuficiente, fámélica y sin espacio para la construcción de nuevas explicaciones, novedosas, disruptivas y reveladoras de nuevos paradigmas. De manera provisional, vuelve a insistirse en que el liderazgo, si va a ser expuesto en una teoría, se trataría de una teoría abierta, sin punto final.

Así entendido, además de las definiciones ya existentes, cada nuevo escenario vendrá acompañado de una definición que responde a las condiciones propias demandadas por dicho escenario. Es lo que ocurre con el liderazgo líquido correspondiente con una sociedad líquida; o con el liderazgo femenino, que asume la causa emancipatoria promovida desde el feminismo; o con el liderazgo electrónico, que se ajusta a la dinámica del ciber mundo y el predominio de la tecnología en la determinación de los aspectos productivos de la vida. Igualmente se habla de liderazgo de servicio para representar la vocación de entrega y solidaridad más que la simple voluntad por imponer una agenda específica. Otras tantas modalidades de liderazgo pululan y se multiplican por doquier: neuro liderazgo, liderazgo 4.0, liderazgo educativo, liderazgo de soporte, entre otros. Lo que se observa es que la mayoría de estas nuevas definiciones no lo son en lo absoluto. Definen una modalidad, no un concepto.

El liderazgo es una práctica situada, y su comprensión está irremisiblemente unida a su contexto. En este sentido, el liderazgo es un término multiconceptual, multiplurar (Zalles, 2011). Para el ejercicio científico ortodoxo es difícil aceptar que un constructo teórico no pueda ser encapsulado en los barrotes de una definición. Es preciso aceptar que no son las prácticas sociales las que deben ser ajustadas a los conceptos previos del investigador, sino que son los conceptos los que deben ajustarse a una interpretación rigurosa y flexible de la realidad.

La segunda observación, que sí genera ciertos niveles de frustración, proviene del hecho de encontrar hoy, en el primer cuarto de siglo XXI, que la mayoría de los conceptos

sobre liderazgo tienen raíces y referencia directa en conceptos ya propuestos en la segunda mitad del siglo XX. Se trata de una falta de creatividad intelectual cuya explicación se incrusta en la centralización de las iniciativas de investigación sobre liderazgo en las escuelas de negocios de los grandes centros académicos, cuando no por entidades privadas marcadas por la omnipresencia del *management* en la determinación de los procesos sustanciales de la sociedad de la sobreproducción. La tendencia es que cualquier revisión bibliográfica no crítica, conduce al investigador a considerar que el discurso sobre liderazgo es, eminentemente, un discurso de *management*.

La tercera cuestión es que el tratamiento del tema del liderazgo acusa una instrumentalización excesiva. En un entorno en el que cobran valor la prisa, la sobreproducción y los cambios intemperantes, el liderazgo suele ser un dispositivo colocado al servicio del éxito empresarial. Desde esta óptica, la maximización de resultados, en la que la producción deviene en un fin en sí misma), requiere del liderazgo como instancia útil para la configuración de una estructura organizacional que privilegia el rendimiento, ocupándose del productor solo para asegurar su condición de tal. Contrario a la máxima kantiana de que, “el hombre es un fin en sí mismo”, el neoliberalismo cultural lo reduce a un medio. Incluso, cuando se proclama que los colaboradores son el activo más importante de una empresa, lejos de un ejercicio de valorización de las personas, lo que se hace es confirmar su carácter de instrumento al servicio de la causa empresarial. Se afirma que el liderazgo es visto como la forma de hacer que la gente y las empresas sean productivas. Por eso, cualquier evaluación del liderazgo tiene como criterio indiscutible el éxito, con lo cual desaparecen las razones últimas, las causas justas, los significados y los fines humanamente deseables.

La cuarta cuestión está relacionada con la carencia de fundamentos filosóficos en las concepciones de liderazgo revisadas, con lo que desaparece el sentido de criticidad y de reflexibilidad. A parte del *management* crítico, que busca incorporar las ideas de



Foucault, Derrida, Guattari, Deleuze, Negri, entre otros, en la asimilación de los procesos organizacionales contemporáneo no se encuentran intentos serios por revolucionar la comprensión conceptual y metodológica del ejercicio del liderazgo. El sello de “los resultados” es tan latente, que pareciera indicar que el liderazgo es un punto de llegada y no un camino por recorrer. Dado que las definiciones vigentes se antojan pragmáticas, utilitaristas, además de instrumentales, es urgente promover reflexiones profundas que superen las limitaciones semánticas del término. El *managerialism*, interpretado como una ideología global que reduce a las personas al rol de productores, debe ser criticado porque sus proposiciones empobrecen notablemente el significado del liderazgo. Esta carencia de fundamentos filosóficos en las conceptualizaciones sobre el liderazgo es entendible, pero no aceptable ni justificable. La situación actual indica que el lugar de la reflexión ha sido ocupado por una constelación teórica cargada de positivismo, mientras que, por el lado especializado, entran la tecnología y el dataísmo. Esto último, el dataísmo, entendido como la ideología de los datos, ocupa un lugar más preponderante que el de las teorías, porque, tal como lo denuncia Han (2019) “cuando hay suficientes datos, la teoría sobra” (p. 89).

## **2.3. Perspectivas teóricas predominantes**

### **2.3.1. Orientaciones generales**

En una revisión bibliográfica de artículos publicados entre 2005 y 2015, Aguilar-Bustamante y Correa-Chica (2017) encontraron un marcado interés en el tema del liderazgo, sobre todo en el campo de la psicología. Se destaca el interés en profundizar y entender el comportamiento del líder, desde variables psicológicas que buscan comprender cómo ocurren estos comportamientos, cuáles son sus efectos y qué acciones se pueden desarrollar para fortalecerlos. En este mismo estudio, se señala que las teorías

y los modelos citados con mayor frecuencia, están relacionados con el liderazgo transformacional, transaccional y carismático. Unas que otras veces se citan el liderazgo compartido, de servicio y distribuido.

Al parecer, un punto axial de los estudios de liderazgo, es el de la identificación de los elementos definitorios del líder, tales como autenticidad, capacidad de servicio, motivación, atención, compromiso, bienestar emocional y entrenamiento. El siguiente elemento central está referido al grupo y a los seguidores, específicamente con la cohesión, retroalimentación y rendimiento. Un tercer punto axial aparece marcado por el contexto, y contiene temas como la confianza, clima organizacional, calidad de vida, cultura organizacional e innovación. Por los contenidos de los estudios académicos encontrados en bases de datos y reservorios de información especializada, se puede argüir que el reto de los estudios de liderazgo se enfoca en tres puntos: a) la caracterización de la dinámica líderes-seguidores; b) la comprensión de los procesos psicológicos involucrados; y c) la relevancia del contexto en el que ocurren las acciones de liderazgo.

En cuanto a abordajes metodológicos, Aguilar-Bustamante y Correa-Chica (2017) encontraron que, en la producción académica, los trabajos revisados se ubican entre lo teórico-clásico, lo hermenéutico y los de tipos descriptivos.

### **2.3.2. Teoría del gran hombre como punto de partida**

El recorrido por las diferentes narrativas que entretienen el discurso hoy legitimado del liderazgo inicia con dos perspectivas conceptualmente incompatibles: la primera, lanzada por (Carlyle 1840 [1997] asume la teoría de que la historia universal está atravesada por las hazañas de los denominados “grandes hombres”. Carlyle afirmaba que “todas las cosas que vemos que se han logrado en este mundo son propiamente el resultado material o la incorporación práctica de pensamientos que moraban en los

Grandes Hombres” (p. 34); la segunda, sostiene que los hechos notables de los hombres cobran sentido por las estructuras generales que condicionan su comportamiento (Spencer 1886) [1969]. La primera es una visión atomizada de la sociedad, mientras que la segunda, ve la sociedad como una totalidad. De acuerdo con esta última mirada, Engels va a responder que “de no haber existido Napoleón, otro hubiera ocupado su lugar”. En el caso de la primera conjetura, surge la propuesta teórica de “el gran hombre”. Desde esta tesitura se considera que la persona que detenta el papel de autoridad, aquella encumbrada como “jefe”, con sus características personales/subjetivas, son las mejor describen el liderazgo (Collado-Campaña et al., 2016).

Nietzsche hace una declaración que juega con la teoría del gran hombre cuando señala que “la meta de la humanidad reside en sus especímenes más altos”. Spencer (1896) como ya se ha visto, juzga la teoría del gran hombre como carente de científicidad y argumenta que, “la génesis de un gran hombre depende de una serie larga de influencias complejas las cuales han producido la raza en la que él aparece, y el estado social en el cual la raza ha ido creciendo lentamente” (p. 31). Parafraseando, de manera forzada a Sartre, se dirá que lo que un líder puede hacer por una sociedad, está relacionado con lo que este líder haga con lo que esa sociedad ha hecho con él. Los líderes impactan la vida de una comunidad en la misma medida en que esa comunidad sea receptiva a dicho impacto.

### **2.3.3. Teoría de los rasgos**

Si bien la teoría del Gran Hombre carece de sustento, su eco residual se replica en la teoría de que los líderes cuentan con rasgos y características distintivas especiales ausentes en el resto de la población. Esta teoría constituye una forma de privilegiar factores genéticos frente a otros ambientales, prolongando un debate que se enfoca en qué influye más y no en la interacción entre ambos factores. La teoría indica, según Yuki

(1992) qué tipo de persona es la indicada para desempeñar un rol de liderazgo, pero no dice nada acerca de las expectativas de éxito o fracaso. No todos los rasgos suelen entenderse como genéticos, sino que, en el caso de la integridad, por ejemplo, se valora como determinante la formación moral y los procesos educativos en los que ha participado el individuo.

La crítica fundamental a esta postura no proviene de la negación de la existencia de ciertas características personales en quienes desempeñan roles de liderazgo, sino del carácter eminentemente elitista de privilegiar la figura de un líder en relación con sus seguidores, tomando como fundamento criterios innatos para su definición. En concordancia con este abordaje, Young (1967) asume como admisible la hipótesis de que “todos aquellos rasgos aprobados con una frecuencia mayor al promedio podrían ser utilizados para caracterizar a un líder” (p. 53-54). La cuestión es que estas características no son fijas, son movibles y responden por lo menos a cuatro criterios: a) particularidades del entorno, b) acción de liderazgo específica que debe ser implementada, c) expectativas del grupo y d) marcos mentales de orientación ideológica.

La respuesta de Gibb (1969) es más radical que la de Young, en el sentido de considerar que el “el liderazgo no consiste en atributo alguno de la personalidad o del carácter” (p. 57). Su explicación se inclina hacia una mirada del liderazgo como un papel social en el que se entretajan tres factores: primero, habilidades y rasgos, segundo circunstancias sociales particulares del problema a resolver y tercero el objetivo que el grupo se proponga alcanzar. La observación empírica indica que la posibilidad de que un individuo pueda desempeñar un rol de liderazgo es función de dos factores: por un lado, los objetivos del grupo, y por el otro, las capacidades del individuo para contribuir al logro de dicho objetivo.

Las características personales pueden tener incidencia en una gestión de liderazgo, pero eso no quiere decir que las acciones de liderazgo estén determinadas por

tales características. Al menos, esa es la conclusión a la que llegan Avolio, Sosik, Kahai y Baker, (2014). En efecto, si el liderazgo implica el desarrollo de habilidades, significa entonces que puede ser aprendido, y que, por lo tanto, los modelos centrados en las características personales del líder carecen de relevancia. El liderazgo, volverá a enfatizar Avolio, “es un proceso interactivo de influencia social, que no se produce de manera aislada sino en relación con otras personas, para el logro de objetivos comunes”. Navarro-Corona (2016) hace una contribución importante para el cierre de este debate al ver en el liderazgo una forma de ordenamiento social emergente de la coincidencia entre las características del líder y las necesidades de un grupo en una circunstancia específica y no solo como la consideración de cualidades individuales y del carisma del líder.

#### **2.3.4. Teoría del comportamiento**

Diversos autores, entre ellos, Blake y Mouton (1964), Kahn y Katz (1960), Likert (1961) y Lewin (1951), enfocan en el reconocimiento del líder por el comportamiento que este adopta. La teoría sugiere que existen comportamientos en los líderes que no se encuentran en personas que no lo son. En la Universidad Estatal de Ohio se estudiaron las dimensiones genéricas que acompañan la identidad del líder, concluyendo que lo más importante del enfoque del comportamiento consistía en determinar el estilo de liderazgo en función de su labor, en el sentido de que lo más importante no es lo que un líder es, sino lo que hace.

Siguiendo esta línea de pensamiento, el liderazgo no se concibe como una instancia inamovible, sino como argumenta Fernández de Mantilla, citando a Maissonneuve, (1968), “como un sistema de conducta requerido por y para el funcionamiento del grupo, como una condición y una cualidad dinámica de su estructuración” (p. 66). El liderazgo se define entonces, como una conducta, y no como un rasgo de personalidad.

Por primera vez los estudios apuntan al hecho de que el liderazgo no es un sello que determina la identidad fija de un individuo. No se nace siendo líder, sino que se adopta un conjunto de comportamiento que tienen sentido cuando se observan las coordenadas hacia las que se enfocan dichos comportamientos. De esta manera se exponen tres estilos de liderazgo: autocrático, democrático y Laissez-Faire. Otra vez, se acepta que cada uno de los tres estilos citados constituyen formas de comportamientos y no capacidades intelectuales ni otras facultades misteriosas. En el calor de los debates, se matizan los estudios sobre las teorías conductuales originadas en las universidades estatales de Ohio y Michigan, en los que se postula que, en lugar de rasgos, es preciso observar ciertos comportamientos como la estructura inicial para la identificación de los “buenos líderes”. De ser así, sin importar el peso de los rasgos, los individuos podrían aprender el complejo proceso del liderazgo y llegar a ser líderes efectivos (Li, 2018).

### **2.3.5. Teoría de la contingencia o situacional**

Como era de esperarse, la teoría del liderazgo con base en los rasgos innatos del individuo resultó teóricamente insostenible. Luego la teoría de la contingencia terminó por confirmar que ser poseedor de rasgos de liderazgo como el carisma, actitud siempre positiva, condiciones físicas apropiadas para tareas que impliquen esfuerzos, etc. no es una garantía válida para explicar el liderazgo.

Desde la teoría de contingencia se entiende que las condiciones de posibilidad del liderazgo se encuentran dispersas en cada una de las situaciones en las que se plantee la necesidad de un líder. Autores como Fiedler (1967), Hersey y Blanchard (1969), Evans (1970) y House (1971), Vroom y Yetton (1973), plantean que quien quisiera ejercer como líder debía ser capaz de captar rápidamente las diversas situaciones con que se encuentren y seleccionar, para cada una de ellas, el estilo de liderazgo más apropiado. En

el marco de este enfoque no existe un solo tipo de liderazgo, lo que hay es un estilo que se adecua a cada una de las situaciones y opera en el contexto para ser efectivo.

Por primera vez el seguidor adquiere propiedades que anteriormente estaban restringidas solo para el líder. Se reconoce que, en la relación entre líder y seguidores, estos últimos pueden ejercer influencia significativa sobre el líder, haciéndole cambiar estilo, planes y maneras de actuar. Se reconoce que el éxito de un líder no se encuentra en su carácter autoritario, ni en la práctica del caudillismo, sino más bien, en la capacidad de adaptarse rápido a entornos cambiantes.

### **2.3.6. Teoría implícita del liderazgo**

El paradigma dominante en los estudios de liderazgo ha centrado su atención en las características distintivas de un individuo al que se consideraba como "líder", colocando a los seguidores en una condición marginal de sujetos pasivos "influenciados" por la conducta del líder.

Castro (2006) considera que los líderes son prototipos de liderazgo, que se crean en función de los marcos normativos y de las culturas de las organizaciones. Realizó un trabajo en el que analizó las diferencias entre las teorías implícitas en los modelos de liderazgo en dos contextos, el civil y el militar. En su estudio participaron 1,003 adultos, hombres y mujeres, encuadrados en el contexto civil, de los que el 31 % tienen personas a su cargo, y 488 militares cadetes, de los que el 37 % dispone de personal a su cargo. La metodología utilizada fue un listado de atributos del líder y un cuestionario sobre la cultura organizativa. Por un lado, los atributos del líder son una lista de sesenta adjetivos, extraídos de los estudios de Hanges y Dickson (2004), donde los encuestados señalaron por cada atributo su grado de obstaculización o facilitación de la tarea de un líder efectivo

en la organización en la que trabaja. Según Hanges (2004) los atributos se clasifican en seis dimensiones, que son:

- a) el liderazgo carismático o basado en valores,
- b) el liderazgo orientado hacia sí mismo,
- c) el liderazgo con orientación humana,
- d) el liderazgo orientado hacia el grupo,
- e) el liderazgo participativo y
- f) el liderazgo autónomo.

El estudio solo pudo verificar cuatro dimensiones que mostraban una alta fiabilidad de los datos, que son el liderazgo carismático, liderazgo orientado hacia sí mismo, liderazgo orientado hacia el grupo y liderazgo participativo.

### **2.3.7. Enfoque transformacional.**

Northouse (2001) define el liderazgo transformacional como un proceso en el que un individuo entabla y crea conexiones con otros, que elevan la motivación y moral de ambos, tanto del líder como de sus seguidores. Así el líder responde a las necesidades y motivaciones de sus seguidores y trata de ayudarlos a desarrollar su máximo potencial. Esta modalidad de liderazgo explica, por primera vez, que los seguidores tienen algo que aportar en la ecuación que hace funcionar el liderazgo.

Cruz-Ortiz et al (2013) señala que en la actualidad el liderazgo transformacional es una de las propuestas con mayor cantidad de investigaciones. El principal proponente de esta teoría fue Bass (1999), quien basó su trabajo en las ideas originales de House (1971) y Burns (1978) sobre el liderazgo carismático. Lo original de esta teoría es que coloca el centro de atención en la relación dinámica entre el líder y sus seguidores (por lo que suele denominarse relacional), considerando que esta relación de doble implicación en la que ya no es el líder el único que determina una manera específica de ejercer el liderazgo,



sino que los mismos seguidores pueden influir en este ejercicio. Igualmente, se le presta atención al entorno, a los colaboradores y a la cultura.

Coca Herbas (2017) citando un estudio de Jafar, Khiaruzzaman (2014), plantea hipótesis sobre el liderazgo transformacional en las que las prácticas actuales de recursos humanos, así como los rasgos, permiten validar esta modalidad de liderazgo. Sin embargo, su estudio es restringido al ámbito del desarrollo organizacional y no existen evidencias que demuestren que el liderazgo transformacional pueda ser validado más allá de la muestra tratada en el referido estudio.

### **2.3.8. Enfoque del liderazgo auténtico**

La cuestión ética ha sido formulada en el ejercicio del liderazgo como una variable significativa en la toma de decisiones, y como forma de reivindicar una práctica negadora del comportamiento corrompido de líderes en los ámbitos políticos, empresariales y religiosos. Los escándalos de Enron, Siemens, Tyco International y WorldCom, en el mundo empresarial; y los de violaciones y abusos infantiles cometidos por líderes religiosos, constituyen un llamado de atención que obliga a repensar el compromiso ético del liderazgo en un escenario que ha colocado a sus líderes en la cima del modelo social. Es conocido el dato de que un ambiente organizacional corrompido (lo mismo que un país) genera un ambiente favorable para que las personas rompan el compromiso psicológico de lealtad y honestidad implícito con la organización o la comunidad (Guerrero Sánchez & Pérez Álvarez, 2016).

**Tabla 09.***Dimensiones del liderazgo auténtico.*

<b>Dimensiones</b>	<b>Descripciones</b>
<b>Conciencia de sí mismo</b>	Incluye valores, cogniciones sobre la identidad, emociones, motivaciones y metas vitales (Gardner et al., 2005, citado por tesis de Bixialuti, 2018.). Implica la forma en la que la persona con roles de liderazgo se percibe a sí misma.
<b>Transparencia</b>	Exposición del yo hacia los demás en un entorno de transparencia no distorsionados por conductas de simulación.
<b>Procesamiento equilibrado de la información</b>	Se refiere a la gestión de información relevante y analiza rigurosamente los datos antes de tomar una decisión.
<b>Moral internalizada</b>	Autorregulación ética. El líder piensa, decide y actúa de acuerdo con un conjunto integrado de normas y valores morales internalizados.

Fuente: Elaboración propia a partir de Baixauli (2018).

El liderazgo auténtico se ha definido a partir de dos variables: autoconocimiento y autorregulación. El denominador común de esta aproximación incluye estándares morales que orientan el quehacer del líder (Blanch Baixauli, 2018). Los líderes auténticos asumen un comportamiento fundamentado en convicciones morales no negociables con demandas situacionales creadas en el entorno, de manera que un ambiente corrompido no incida en la conducta personal de los mismos.

Desde la óptica de Campos y Rueda (2019), el liderazgo auténtico se erige como una forma de ejercer acciones que no incluyen el elemento de la manipulación sobre los seguidores, estableciendo fidelidad a los valores internalizados. La pregunta que surge es si la autenticidad debe ser entendida como una característica del liderazgo o como un enfoque teórico estructurador de dicho ejercicio. La perspectiva aquí defendida sugiere que la honestidad, la transparencia y la autenticidad son elementos integrales del liderazgo, cuya negación equivale, necesariamente, a una negación de una concepción

propositiva del liderazgo. Un líder puede ser honesto o deshonesto, pero en claves críticas, las virtudes de su ejercicio legitiman o deslegitiman su práctica.

## **2.4. Ámbitos del liderazgo**

### **2.4.1. Liderazgo desde el ámbito político y sociológico**

Desde un ángulo político, los estudios del liderazgo convergen y divergen según el enfoque conceptual y metodológico de cada uno. No obstante, pueden señalarse puntos en común tales como los que proponen Fernández de Mantilla y Bonilla Ovallos (2015):

- El liderazgo no es un evento sino un proceso.
- La “influencia” es un tema cardinal en el entendimiento de este.
- Se ejerce dentro, o con respecto a un grupo.
- Va encaminado hacia el logro de metas.

Hoy se ha incluido en el lenguaje el término “liderazgo sostenible” basado en siete principios:

- El liderazgo sostenible genera y mantiene un aprendizaje sostenible;
- Asegura el éxito en el tiempo;
- Apoya el liderazgo de otros;
- Dirige su atención a la justicia social;
- Desarrolla, más que utiliza, los recursos humanos y materiales;
- Desarrolla la diversidad y la capacidad del entorno; y
- Tiene un compromiso activo con el entorno (Hargreaves y Fink, 2004).

Una primera línea de investigación es la de la similitud de género en el ejercicio del liderazgo. Cualquier análisis cuantitativo pondrá en evidencia que el número de

hombres en roles de liderazgo es superior al número de mujeres ocupando iguales roles. Este es el hecho observado, pero los hechos, como ya sabemos, engañan. A este respecto, no se encuentran razones para creer que hombre y mujer tienen un estilo de liderazgo superior o inferior, ni siquiera diferente. Las mujeres líderes se comportan de modo similar que sus colegas masculinos (Ruiloba Núñez, 2013). Sin embargo, el desafío de mantener esta línea de investigación abierta es fundamental para una comprensión a profundidad de cómo se estructura el liderazgo en función del género.

Una segunda línea de investigación está relacionada con lo que se entiende actualmente por autonomía. En este sentido, Álvarez-Valdez (2008) sugiere que “autonomía es saber pensar y actuar por uno mismo con la capacidad crítica y la corrección suficiente para no dejarse arrastrar por el ambiente externo o por las propias pasiones o prejuicios. En este caso la autonomía es la misma libertad, ya que un acto libre es autónomo cuando el individuo actúa desde sí mismo y con conocimiento de causa”. Esta línea es provocadora porque evoca el sentido de dignidad en el ser humano, y tiene el potencial de volver la mirada al liderazgo como una barrera al desarrollo de la autonomía.

Una tercera línea de trabajo sobre liderazgo bien puede ser el de confrontar la jerarquía frente a la redarquía. La redarquía es un nuevo concepto que se abre camino como alternativa a la jerarquía. La jerarquía es el modo común en que las organizaciones suelen estructurarse, pero resulta un anacronismo político y gerencial continuar utilizando este patrón organizacional. Una consecuencia del uso de la jerarquía en la solución de problemas es que cuando estos ocurren, los especialistas suelen mirar a la parte más elevada de la estructura: al líder, para luego descender en cascada hasta los mandos medios. Está por saberse qué pasaría si se implementara una visión integral de los problemas sin identificar personas, sino situaciones. ¿Qué pasaría si en lugar de iniciar la búsqueda de respuestas a las distintas situaciones de una nación o una comunidad, en la

dirección del líder, se consulta a todos los segmentos involucrados? Arriesgando hipótesis furtivas, es de esperarse que se tuvieran instituciones más eficientes y efectivas, explicado por el giro de la jerarquía hacia la redarquía.

Otro problema de estudio en el campo de lo político, viene dada por la abrumadora y totalizante presencia del Estado en todos los ámbitos de la vida pública, y privada también. El Estado moderno actúa como placenta en la cual se incuba todo lo social, incluso cuando solo aparezca en representación de una minúscula parte de la totalidad social. Clastres (2008) se ha ocupado de responder a la falacia de que imaginar una sociedad sin Estado es un imposible. Para este antropólogo, hablar de una sociedad sin Estado para referirse a los pueblos amazónicos, por ejemplo, implicaba un juicio de valor presuponiendo que las sociedades primitivas eran sociedades incompletas, como si el Estado fuera el culmen hegeliano de la sociedad humana, ya que “el Estado oscilaba como el destino de toda sociedad” (p. 161).

En oposición al modelo organizativo, cuasi militar, vigente, en el que tanto el pensamiento como las decisiones discurren en dirección vertical de arriba hacia la base de la pirámide, la redarquía, por oposición a la jerarquía, se erige como un orden que funciona desde un punto neurálgico (no un centro) hacia todos los puntos sensibles al problema que se enfrenta.

#### **2.4.2. Liderazgo desde el ámbito gerencial**

Si bien es cierto que los estudios de liderazgo no nacen con la gerencia moderna sino en el seno de las ciencias sociales y políticas, la realidad es que, las publicaciones referidas al liderazgo desde una óptica empresarial o de desarrollo organizacional son cuantitativamente abrumadoras. El solo hecho de preguntar a qué se debe la pérdida de interés de los científicos sociales por el tema del liderazgo, abre un sendero fructífero para

el futuro, y obliga a cuestionar el porqué de la inmensidad de textos gerenciales abordando la cuestión del liderazgo.

Al parecer se confirma la tesis de que cada época tiene la ciencia que desea tener. Y en la era de la globalización del paradigma neoliberal de la maximización de utilidades no podía ser de otra manera. Las universidades están abarrotadas en las escuelas de negocios y ciencias empresariales, mientras que las escuelas de humanidades y ciencias sociales no tanto.

Mintzberg ha levantado la voz de alarma sobre la actual obsesión por el liderazgo, entendiendo que no es neutral, sino que es americana. Es preciso abandonar la idea del líder heroico, cual superhombre que viene en un caballo blanco a salvar el negocio, porque terminará matando a las empresas estadounidenses, agotando su capacidad de competir con entornos asiáticos, por ejemplo, en los que el éxito depende más de la disciplina del equipo que de la inteligencia de ese superhéroe denominado líder. Esta idea persistente de sobredimensionar la figura del líder es elitista y se fundamenta sobre un criterio que a todas luces resulta insatisfactorio: que unos seres humanos poseen mayores capacidades que las del resto del grupo, y que, por consecuencias, la mayoría de los miembros del grupo carecen de tales capacidades. En cambio, cuando el protagonismo de la gestión pasa del individuo a la organización, se pueden delimitar, al decir de Mintzberg y Van der Heyden (2006), funciones de descubrimiento, conservación, transformación y distribución, que corresponden al equipo y no a un único actor dentro del grupo.

Un estudio realizado en Puerto Rico por Berdecía Cruz y González Domínguez (2016), concluye en que existe una relación positiva entre ciertos rasgos y roles de los líderes corporativos y su capacidad para sobrevivir y potenciar el crecimiento de sus empresas, aun en tiempos de crisis económica. Es decir, se continúa enfocando el estudio del liderazgo hacia un dominio en el que se justifica su existencia, o mejor, se

hace necesaria su capacidad interventora para sortear las diversas crisis de las empresas.

Siendo así, no se vislumbran más progresos que los del denominado “Liderazgo 2.0” que abandona ideas tradicionales y se aboca a nuevos cursos con el amparo de la tecnología y las redes virtuales<sup>19</sup>.

Es evidente que el estado de la cuestión actual está representada por un círculo vicioso en el que, por un lado, los estudios recalcan la importancia del líder en la conducción de los asuntos organizacionales, mientras que, por otro lado, se trata de demostrar que las organizaciones tienen necesidad de esos líderes. Partiendo de este punto, validado por la abrumadora evidencia del desenvolvimiento cotidiano dentro de una organización, se llega a otra afirmación: la existencia de una organización sin un líder que la oriente, no puede ser otra cosa que una organización sin rumbo y condenada al fracaso, dado el caos y la desorientación general de sus miembros.

En sentido contrapuesto, en una organización en la que no haya un líder responsable de su desempeño, pueden generarse efectos contrarios al caos y al desorden, puesto que las instituciones maduras integradas por personas con sentido de responsabilidad no se suicidan y, en cambio, hacen brotar el germen de la “auto organización” y el sentido de autonomía entre ellos. El cambio es revolucionario porque, de colocar el destino de la organización en manos de unos pocos líderes, ahora está en control del acuerdo colectivo plasmado en sus documentos estratégicos, en sus políticas, normas y procedimientos. Así, quien decide qué se debe hacer, no es un individuo con la facultad para ello, sino un plan estratégico que orienta el pensamiento, las decisiones y las operaciones organizacionales.

---

<sup>19</sup> El concepto “liderazgo 2.0” no es sino otra forma de provocar la atención sobre un problema cuyo cuerpo de contenido resulta insulso. Se trata de capturar los avances de la tecnología para aplicarlos a la gestión de procesos. Principal desventaja de esta propuesta: carece de fundamentos sólidos para convertirse en una teoría robusta.

¿Qué ocurriría si los estudios de liderazgos se enfocan en describir las vulnerabilidades de ser dirigido por un líder o grupo de líderes? En hipótesis, se encontraría que una organización dirigida por una persona que centraliza el poder y las decisiones es mucho más vulnerables que otra descentralizada, sin un único líder, en la que las decisiones son tomadas en forma directa. En estas últimas, el éxito depende de la gente, no de un líder.

Otro giro epistemológico que ofrece dividendos teóricos significativos es el cambio de orientación en las preguntas que se generan en los estudios del liderazgo. Hasta la fecha todas las explicaciones parten de una interrogante equivocada: ¿qué características tiene un individuo que hace que la gente lo siga? De ahí se desprende la mayoría de las definiciones y teorías conocidas. Pero como bien lo sospechaba Marx, no solo las respuestas inducen al engaño, sino que las mismas preguntas pueden resultar engañosas. En este estudio se cambia el objeto de la pregunta: en lugar de preguntar por las cualidades del líder, se investiga ¿qué o cuáles características tiene un colectivo que lo hace ser seguidor de tal o cual líder?

Inceoglu et al. (2018), ha llegado a una conclusión harto problemática: “la investigación de liderazgo ha descuidado en gran medida la investigación sobre la salud y el bienestar de los empleados en favor del desempeño de los empleados” (p.179). Esto ocurre frente a una psicología errática e irresponsable, que ha tomado partido por el lado equivocado de la ecuación.



## **2.5. Perspectivas teóricas emergentes.**

### **2.5.1. Liderazgo femenino**

El liderazgo femenino denota una visión del liderazgo que es mucho más que el posicionamiento de la mujer en espacios de poder o de toma de decisiones. Es un enfoque del liderazgo que apuntala lo “femenino” como una modalidad propia de desempeño que responde a un contexto en el que se evidencian necesidades a las que otras formas de liderazgo no pueden responder. La diversidad de género constituye una plataforma para el liderazgo, pero no la única. Los espacios de innovación, las nuevas economías, los equipos interdisciplinarios, se erigen como fuentes fértiles para el florecimiento del liderazgo no sexista.

La pertinencia de un liderazgo “femenino” está relacionada con la necesidad de potenciar la asertividad y la incorporación de la mujer como productora de sentido frente a los desafíos consuetudinarios. Esta experiencia es desafiante por plantar cara a la concepción del varón que se erige como “yo” absoluto, negando expresiones disidentes del “otro”, sabiéndose que la mirada a la mujer como un “otro” en lugar de un “nosotros” constituye un fracaso civilizatorio rotundo, más del tiempo presente que de épocas pasadas. Muchas oportunidades que hoy no son aprovechadas en la comprensión de los fenómenos sociales y empresariales se deben a la discriminación de las mujeres en los puestos directivos, tanto en el nivel político como en el mundo de las organizaciones.

No se propone enaltecer un tipo de liderazgo porque el mismo sea practicado por una mujer, sino de enriquecer las distintas propuestas de liderazgo con los aportes propios de la femineidad. Así como la sociedad se ha privado de la riqueza que significa incorporar la visión de las mujeres en los asuntos públicos y empresariales, de la misma manera se empobrece una gestión que no cuente con la riqueza de la “otra mitad” de la población. El género es político, es cultural y también es un asunto económico. La

desigualdad del mundo social estaría replicada en el mundo del liderazgo si no se cuenta con una apreciación femenina de los fenómenos y variables trabajadas desde el liderazgo femenino.

La observación empírica permite afirmar que los estilos de liderazgo de hombre y mujeres son diferentes. Aguilera Rivas y Reyes Salgado (2011) afirman que las mujeres son afectas para adoptar un estilo más democrático y menos autocrático que el de los hombres (p. 91). Se observa, además, que las mujeres tienden a compartir más el poder, la información y a elevar la autoestima de aquellos con quienes trabaja. Se considera, entonces, que el liderazgo femenino no se trata simplemente de la capacidad de las mujeres para liderar, sino de una redefinición de la forma de hacer liderazgo hoy, que es eminentemente inclusivo y diverso. Se trata de poner en marcha una forma de liderar procesos en los que se coloca en “suspenso” una perspectiva estrictamente masculina para dar cuenta de la riqueza de la inclusión en una dinámica de “nada sobre nosotras sin nosotras”. Liderar en femenino, desde una perspectiva dialógica, es estar abierto a la adopción de la mirada femenina como nuestra, en lugar de interpretarla como punto de vista que se vuelve ajena a la nuestra.

La interseccionalidad, en tanto que categoría de análisis, ayuda a crear grietas en los modelos de organización que estimulan el racismo y el sexismo en estructuras que incentivan la injusticia social, la discriminación y la sexualización de los roles. Precisamente, el enfoque de interseccionalidad va a contribuir a la desnaturalización del estigma perverso de primacía masculina frente a lo femenino, y colocarlo en su justa dimensión socio histórica. En efecto, el empobrecimiento del mundo no es explicable, dejando de lado una cosmovisión que segrega una parte de la humanidad y valida los privilegios de otra parte.

En el caso de América Latina, Chile, Perú y Brasil, la cuota de mujeres que ocupan el rol de presidentas de juntas directivas no supera el 10 %. Cuando se trata de mujeres dentro

de juntas directivas, la cuota se eleva a algo más del 20 %, en empresas con gran peso en el mercado (Salazar Castellano, 2023).

### **2.5.2. Liderazgo electrónico**

El concepto de “liderazgo electrónico” llega, al decir de Esguerra y Contreras (2016), como respuesta al desafío implicado en liderar equipos virtuales utilizando nuevas tecnologías. En efecto, la virtualización del trabajo, junto con los equipos de trabajo a distancia, han venido para quedarse, y ello constituye un reto para las formas tradicionales de trabajo.

El análisis de esta modalidad implica dos críticas fundamentales: una, que denuncia la mala práctica de encapsular la acción de liderar, adjetivando su contenido, creando ruidos innecesarios como, por ejemplo, “electrónico” (un apellido para cada forma de liderazgo). La otra crítica es que lo “electrónico” aparece apartado de un contexto que le confiere sentido<sup>20</sup> (el predominio de lo tecnológico como dimensión performativa de todo quehacer humano).

Es común hoy día, contratar los servicios de alguien con quien no se va a interactuar cara a cara, y cuyos entregables serán evaluados virtualmente, así como realizar reuniones en las que todos los participantes se encuentran dispersos en distintos lugares, para diseñar un proyecto, sin que ello implique un fracaso. Esta nueva dinámica impulsada por la tecnología, en el escenario de la sociedad del aprendizaje, genera que los colaboradores desarrollen cierta autonomía en su desempeño.

---

<sup>20</sup> Al momento de redactar estas líneas, el mundo es testigo de una lucha sin cuartel por el predominio tecnológico entre Estados Unidos y China, sobre la cual se ha expresado Dick Thurston, ex asesor de TSMC, señalando que: “Estados Unidos ha dejado las ventanas de la casa abiertas y el gato se ha escapado. China no va a volver al redil, no quiere depender de EE. UU. Es demasiado tarde”.

La irrupción de la pandemia de la Covid-19 así lo ha demostrado: liderar equipos virtuales, oficinas y proyectos cuya realización no depende de un espacio cerrado que obligue a la interacción cara a cara, demanda una modalidad de dirección diferente. Es en este entorno en el que tiene sentido hablar del liderazgo electrónico, tanto como capacidad como proceso.

Gilstrap y Hendershot (2015), sostienen que la inclusión de la tecnología en las organizaciones, en un entorno dominado por la incertidumbre, han dado lugar al concepto de *e-leaders* o líderes electrónicos y de *e-leadership* o liderazgo electrónico. Por su parte, Avolio, Kahai y Dodge (2001) proponen que el liderazgo electrónico debería ser entendido como a proceso de transformación de actitudes, emociones, pensamientos y conductas a través de la influencia social facilitada por las tecnologías de la información avanzadas. Lo cierto es que este constructo es relativamente nuevo y tiene mucho de construcción. Pero sirve como evidencia de que el liderazgo tradicional ya no puede responder a los desafíos de un mundo globalizado en el que los flujos de información son continuos. Frente al desplazamiento de una forma tradicional de liderazgo, el liderazgo electrónico, propio de la virtualización de los procesos cotidianos, emerge como una tendencia a tomar en cuenta en los análisis del tema en lo que resta del siglo XXI.

### **2.5.3. Liderazgo resiliente**

La pandemia de la Covid-19 ha venido a poner en evidencia que la sociedad no estaba, ni está preparada para enfrentar un evento disruptivo adverso de consecuencias abrumadoras. Slavoj Zizek, Markus Gabriel, Giorgio Agamben, Chul-han, Yuval Harari, Jean-Luc Nancy, Judith Butler, Diana Aurenque, entre otros, han volteado la mirada hacia la crisis del coronavirus como “acontecimiento”, generando un análisis socio filosófico del

problema. Pero es Jean-luc Nancy quien mejor describe la situación al sentenciar que “no hay que equivocarse: con el coronavirus se pone en duda toda una civilización”.

Otra vez, una situación ha dejado al liderazgo tradicional sin respuestas. Más allá del negacionismo de Donald Trump y de Jair Bolsonaro, los otros líderes no pudieron ser capaces de orquestar respuestas comunes para un virus que muy temprano se hizo común. La afirmación de Chul Han, en forma de lamento, es que fueran los países de disciplina asiática, y gobiernos autoritarios, como en el caso de China, los que mejor respondieron al problema. Sin embargo, se reconoce que, países gobernados por mujeres tuvieron una respuesta excelente al problema, al menos durante todo el 2020, sin que se ubiquen en planos autoritarios de gobierno. Lois (2020) se ha referido a la ineffectividad del cierre de fronteras, y a la validación del paradigma de la seguridad y de la vigilancia, para esgrimir, de manera provocativa, el concepto de “virus emancipados”

Aparte del liderazgo femenino de los países que mejor respondieron a la crisis del coronavirus, la realidad es que el liderazgo ha sido retado por un fenómeno adverso que anuló la capacidad de pensar, decidir y actuar. En este escenario se reclama que el liderazgo, si es liderazgo, habrá de ser un liderazgo resiliente. Y lo será en tres direcciones: resiliencia proactiva (prever las crisis), resiliencia reactiva (responder ante las crisis) y resiliencia prospectiva (trascender a las crisis).

## **2.6. Valoraciones finales**

El liderazgo tal como se concibe en esta primera parte del siglo XXI, denota dinamismo por la multiplicidad de sus manifestaciones, pero anquilosamiento en su propuesta de contenido. La valoración particular del proponente de esta tesis es que el liderazgo luce agotado. Si bien es cierto que la sociedad continúa demandando la presencia de líderes apropiados para cada escenario. Una observación aguda del liderazgo indica que, en muchas ocasiones, la sociedad se ha ido delante de sus líderes,

y que, en el plano teórico, las distintas propuestas teóricas de hoy no son más que notas al pie de página de lo que ya fue planteado en la segunda mitad del siglo XX, lo cual es bastante grave, y acusa un cansancio vital en la figura de los “líderes”. Como ejemplo, vale señalar que los adultos de hoy tienen los mismos líderes que los Millennials, cuando se trata de dos segmentos poblacionales radicalmente distintos.

Hay que decir que el ejercicio del líder, tal como se le conoce hoy, se ha agotado, más que un lamento, constituye una provocación para repensar un concepto que tiene décadas surcando el mismo sendero. Igual cabe decir para aquella práctica del liderazgo invadida por el gerencialismo profesante, que traslada toda la fuerza del liderazgo al quehacer gerencial (líder=gerente). Afortunadamente, ha habido una serie de trabajos que cuestionan los supuestos epistemológicos, los conceptos y las metodologías adoptadas por la corriente ortodoxa de los llamados Leadership Studies (Alvesson, Bridgman & Willmott, 2009; Alvesson & Spicer, 2012; Alvesson & Sveningsson, 2003a, 2003b; Calás & Smircich, 1991; Collinson, 2005, 2006; Ford, 2006, 2010; Ford & Harding, 2008; Ford, Harding & Learmonth, 2008; Grey & Willmott, 2005; Grint, 2005; Knights & Willmott, 1992).

Se concluye pues, en que el estado de la cuestión del liderazgo no es más que el de un agotamiento teórico que demanda con urgencia un replanteo radical del tema del liderazgo.

Desde Max Weber hasta hoy, el estudio del liderazgo ha estado girando en círculos alrededor de los factores que inciden en que alguien pueda ejercer influencia sobre el comportamiento de los demás, cuando no en las características que definen la función del líder en relación con el espacio social en el que este toma forma como tal. La clasificación original formulada por el pensador alemán ha desbordado hoy todos los límites imaginados, de manera que los estudiosos se han tomado la licencia de definir un tipo de líder para cada uno de los escenarios planteados desde la realidad social. Esto hace que el repertorio de posibilidades para denominar el ejercicio del liderazgo sea tan

vasto como dilatada sea la dinámica social, a tal punto, que ya no se vale hablar del “liderazgo” en el marco de la tipología original de Weber, sino de un sinnúmero de formas específicas de prácticas en las que entran los “apellidos” del líder: transformacional, de servicio, transformador, auténtico, electrónico, educativo, religioso, político, comunitario, empresarial y un largo y absurdo etcétera. Puede argüirse que estudiar el liderazgo consiste en dar cuenta de las maneras en que un sujeto se constituye como tal, en un escenario que se corresponde con las expectativas puestas sobre él. Con independencia de la forma que adopte este ejercicio, se pueden elaborar dos acotaciones: primero, el líder aflora como individuo cuyas características sobresalen del resto de la población (lo cual lo convierte en un ser especial) y, segundo, como receptáculo de un rol asignado por la sociedad, por una entidad, o por parte de un grupo que será designado con el término peyorativo de “seguidores”.

Por más que se quiera negar, las dos últimas afirmaciones hablan de una distancia entre el líder y su grupo de referencia generadora de una relación de poder que las actuales teorías del liderazgo buscan encubrir con subterfugios del lenguaje.

Después de haber estructurado el conjunto de valores y definiciones que el imaginario occidental asigna al ejercicio del liderazgo, se propone una nueva discusión, ahora desde la una filosofía anarquista que, aunque no elimina la relación de poder subyacente a toda forma de liderazgo, abre el debate sobre un proyecto de liderazgo en el que priman relaciones de horizontalidad.

El liderazgo es aceptado, a regañadientes, como el esfuerzo que realizan “buenas personas” para la generación de cambios basados en valores e ideales que promueven lo humanamente deseable, lo justo, el bienestar común, en fin, una sociedad más humana. En este sentido, cobran vigencia las figuras de Nelson Mandela, Mahatma Gandhi, Martin L. King, Arnulfo Romero y otros prohombres cercanos y distantes en la línea del tiempo. No obstante, este concepto cuasi-ideológico, discursivamente aceptable, pero despintado

en la práctica, carece de lugar en un universo de relaciones sociales matizadas por el pragmatismo y la lógica sin paliativo de la racionalidad neoliberal. El liderazgo percibido de esta manera tan loable, evoca una forma de romanticismo en la que prevalece el sentimiento contraproducente de lo que es éticamente necesario, pero pragmáticamente insostenible. Este líder, para quien el ejercicio del poder deja de ser un fin en sí mismo y se convierte en un medio, ya no está. Solo existe como referencia ideológica de lo que debe ser, pero no es.

En el lado opuesto, aparece el líder despojado de toda forma idílica, sin ínfulas soteriológicas, en su habitus, en tanto que práctica social estructurante dotada de sentido (Martínez García, 2017), en un campo dado (sistema de relaciones y posiciones sociales en la sociología de Bourdieu). La irrupción de este líder adquiere sentido dentro de una lógica de optimización, bajo un contrato que ha dejado de ser social y se reduce al rendimiento, a la sobreexplotación, al control social y al éxito (Penas Palmeiro, 2016). Este neosujeto-líder actúa bajo un esquema de obligaciones contractuales, en un campo organizacional dominado por lo que aquí se denominará la “religión del líder”. Esta religión demanda un orden sacerdotal formado por “gerentes” que son los cultivadores del “gerencialismo”. En el imaginario mundano, el líder fracasó, el gerente triunfó o, mejor dicho, venció por la fuerza de la racionalidad del capital y la tiranía de la sobreproducción.

En el 2008, la ruina del sistema financiero y por consecuencia, de sus valores esenciales, provocó que hasta un medio de tinte conservador como el Wall Street Journal, proclamara la urgencia de un nuevo paradigma económico. Se trata de lo que Bloom y Rhodes (2019) registran como un fracaso: “Pareció, al menos por un tiempo, que las vanidades de las élites financieras finalmente podrían arder en la hoguera de la arrogancia”<sup>21</sup>(p. 53). Sin embargo, este fracaso solo duró lo que duró el Estado para llegar

---

<sup>21</sup> En alusión al Tom Wolfe, *Bonfire of the Vanities*, Nueva York: Farrar Straus Giroux, 1987.



en auxilio de los ¿infelices? banqueros enemigos de las intervenciones estatales en los asuntos privados.

**Tabla 10.**

*Liderazgo según el objetivo enfocado.*

Objetivos de los estudios	Foco de estudio	Campo de estudios	Puntos neurálgicos
Explicar, describir la generación de cambios basados en valores, ideales.	Líder	Ciencias sociales	Dominio, control, influencia, cambio social,
Describir cualidades para el cumplimiento de obligaciones contractuales.	Gerente	Disciplinas administrativas	Éxito organizacional, influencia.
El liderazgo como fenómeno más allá de la figura del líder.	Hombre / mujer ciudadano	Antropología filosófica, ciencias sociales	Liderazgo como capacidad antropológica

Fuente: elaboración propia.

Un tercer campo de estudio, el que se propone en esta línea de trabajo, sugiere que el liderazgo debe ser aprehendido no solo por una de sus partes, sino por la totalidad del fenómeno, facilitando que el liderazgo sea abordado desde la antropología y la filosofía, y no solo desde la psicología y la sociología.

El *management* cubre prácticamente la totalidad de las publicaciones sobre. Codina Jiménez (2017) ha realizado una revisión bibliográfica en la que busca responder: ¿qué factores han generado la atención especial que se le brinda al estudio del liderazgo y cuáles son las tendencias en el enfoque contemporáneo sobre este tema? La respuesta apunta a que la discusión predominante de los últimos 20 años gira en torno a la efectividad del liderazgo. Es decir, el estudio gerencial del fenómeno. Una búsqueda rápida sobre esta cuestión, conducirá, automáticamente, a fuentes relacionadas con la

gerencia y la administración moderna, y muy pocas veces, al liderazgo como fenómeno de interés de la antropología.

La revisión minuciosa de los estudios actuales conduce a la conclusión de que liderar es un proceso complejo en el que intervienen múltiples factores, y que, por lo mismo, se puede argumentar que, a la fecha, el liderazgo no constituye un constructo teórico que pueda ser utilizado para ofrecer explicaciones científicas acabadas sobre los fenómenos sociales, políticos y empresariales y humanos que matizan la vida moderna. Los avances alcanzados en estos estudios, confirman que no existe una teoría que pueda describir, explicar y predecir un comportamiento asociado al liderazgo, que pueda ser rotulado como “científico” en la totalidad de su contenido, entendiendo por científico, lo que las ciencias sociales admiten como tal. Esto es entendible por la dificultad de controlar todas las variables involucradas en un ejercicio de liderazgo.

La pregunta que todavía no se ha respondido es: ¿cómo determinar el peso específico de la variable X en el comportamiento de la variable Y siendo que la relación entre X e Y determinan el resultado Z? A esta pregunta siguen otras, cada una más compleja que la anterior, como, por ejemplo, ¿En qué medida el resultado Z es atribuible a X o Y, si ese mismo resultado varía de un entorno a otro en tiempo y espacio? No existen leyes universales para eso que se llama liderazgo. Cualquier afirmación que se sostenga acerca del liderazgo, al momento, no pasa de ser una afirmación entendible y aplicable solo al contexto específico al que va destinada. Más allá de dicho contexto, todo resulta ambiguo y de difícil operacionalización. Si bien es cierto que existen muchas teorías sobre este asunto, también es cierto que no se ha publicado todavía ningún estudio riguroso en el que se haya contrastado y comparado la efectividad de cada una de dichas teorías, de manera terminante.

## **CAPÍTULO 3**

### **3. LA CONSTRUCCIÓN DEL DISCURSO SOBRE EL LIDERAZGO**

#### **3.1. La cuestión genealógica**

Los usuarios del método genealógico tienen una deuda epistemológica con Nietzsche primero y con Foucault después. Nietzsche ha desarrollado una crítica al pensamiento occidental que implica atravesar diametralmente la manera de hacer historia. Para ello se va a valer de la genealogía, una forma atrevida y provocadora de pensar que pone en entredicho, y deja mal parada, una concepción lineal de la historia, así como la pretensión estéril de encontrar en los acontecimientos del pasado un hilo conductor que direcciones y explique el sentido último de las cosas. Este abordaje, al que el propio Foucault (1994<sup>a</sup>) se refiere como “una historia de la verdad que no se apoya en la verdad” (p. 141), es fundamental para comprender que, en la raíz de lo que se conoce y de lo que se es no están en absoluto la verdad y el ser, sino “la exterioridad del accidente”.

El interés de Foucault por una producción teórica autónoma tiene su eco en una “insurrección de los saberes sometidos” (Suaza Estrada, 2017). Los saberes discursivos son entonces, una construcción que, en lugar de partir de principios orientadores o de una verdad absoluta, parten de elementos discontinuos que carecen de un “origen” propiamente dicho. Parten de “una genealogía de hechos antes ocultos”, para utilizar los términos empleados por Nietzsche al describir su crítica a la manera hegemónica de concebir la historia. Desde el prisma filosófico, el ejercicio del liderazgo inicia cuando los hombres se preguntan por formas alternas de hacer las cosas.

Desde una analítica genealógica, se asume que no existe una verdad primera, un principio primigenio que sirva de suelo al discurso sobre lo que hoy se denomina

liderazgo. Por lo contrario, una mirada intelectualmente responsable encontraría múltiples perspectivas en lucha por posicionar formas, maneras y acontecimientos específicos en el imaginario popular, para luego cristalizar, con el uso de la fuerza inclusive, una narrativa propia e interesada que se oficializa como la verdad. Así, por ejemplo, en la narrativa judía antigua sobre el liderazgo, cobra sentido la existencia de patriarcas que luego son sustituidos por jueces, a los que siguen reyes, y en línea paralela, profetas (muchos de los cuales pueden ser tratados como contra-líderes). Este liderazgo se caracteriza por estar sustentado por Yahveh, sin dar cuenta de los entramados de intereses políticos que motivan la propia narrativa, ni de los condicionamientos históricos seculares a los que responde el comportamiento de base teológico de dicho liderazgo. Desprovistos de su base original primigenia, es como se llega a la conclusión de que David y Salomón no fueron más que pequeños reyes engrandecidos por una ideología judía posterior, llegándose incluso a la provocadora postura de Dever acerca de que, “el Rey David no es más histórico que el Rey Arturo”.

Lo que aplica para la deconstrucción de la historia del liderazgo hebreo vale también para desmontar las virtudes y contra virtudes de Winston Churchill, Abraham Lincoln, George Washington, Napoleón Bonaparte, Hitler, Franco, Trujillo, Stalin, Zapata, Chávez, Castro, entre otros cientos de nombres consagrados por un liderazgo esencialista.

Una revisión de la manera como se ha constituido el discurso vigente del liderazgo pasa, necesariamente, por desmontar verdades establecidas, y escarbar los condicionamientos históricos, eventos y accidentes que ha llevado a la gente a consagrar una imagen del líder en una u otra dirección, en modalidades tan diversas como la expresión autoritaria, la vocación democrática, la propensión mesiánica, y en el plano de las naciones, la especulación teleológica de un llamado a la supremacía imperial sobre otras naciones.

La carencia de una historia crítica del liderazgo, que no de un líder en particular, obliga a centrar la mirada en el “dedo que señala” en lugar de lo señalado por el dedo, dando por sentado lo obvio del discurso, sin prestar atención a la red de acontecimientos contradictorios que definen una historia “discontinua” de las afirmaciones comunes sobre el tema. De hecho, como ya se ha afirmado, todo lo que hoy se sabe sobre liderazgo puede ser colocado como una re-visitación de los conceptos prevalentes en la década de los 50.

Quienes revisan la bibliografía sobre el liderazgo de manera acrítica, fácilmente llegarán a la conclusión de que la historia del liderazgo inicia con el quehacer empresarial moderno, sin atender que lo que hoy se define como liderazgo, responde a un modelo capitalista primero, y neoliberal después, en el que la empresa se erige como marco supremo de racionalidad. En el plano académico no es mejor: cualquier diseño curricular para el desarrollo del liderazgo, implica el traspaso de los contenidos básicos de las escuelas de negocios de los centros universitarios. Es de esperarse entonces, que la estructuración de un discurso sobre el liderazgo esté condicionada por la primacía del capital, el líder se constituye como gobierno de sí y de otros para la producción de utilidades.

Un análisis genealógico del liderazgo conduce a la formulación de preguntas tales como, ¿en cuáles circunstancias comenzó el ser humano un ejercicio institucionalizado del liderazgo?, ¿Qué es lo que hace posible que unos individuos asuman el rol de liderar al resto del grupo (poder)? ¿Cómo se legitimó, en cada una de las circunstancias dadas, el liderazgo de los que tomaban las decisiones?, ¿Cuáles fueron las claves, en cada momento y lugar, que se cristalizaron como verdad no discutible (saber)? ¿Cómo ha ido cambiando la práctica y la concepción acerca del liderazgo a través del tiempo?

La respuesta a estas interrogantes no se encuentran una historia lineal plena de sentido, sino que pasan por rupturas, cortes, mutaciones, eventos y contra eventos, que

más que una memoria, constituyen una contra memoria. Es hacer la historia a partir de los aspectos problemáticos rechazados por la historia, sin el dominio de lo causal. Volviendo a Nietzsche, se demanda el análisis de la historia tomando en cuenta los aspectos irracionales y las contingencias que se sucedieron, así como la eliminación de verdades absolutas que, en el caso del liderazgo, por ejemplo, implica atisbar debajo de lo que se ha dicho, para encontrar aquello que no se ha dicho. El regreso al método genealógico arqueológico no significa una renuncia al conocimiento metódico legitimado por el positivismo y el racionalismo crítico, sino abrazar otras formas de aproximación a la realidad, en congruencia con el pluralismo metodológico, y ¿por qué no? Con la propuesta de Feyerabend de un anarquismo epistemológico. En resumida cuenta, el liderazgo visto por el lente de la analítica genealógica arqueológica, lejos de un estatuto fijo, será siempre movable, tanto como lo sean las distintas perspectivas desde las que se aborden, de sus quiebres y de sus accidentes. Si el liderazgo tiene una historia, entonces, los presupuestos fundantes de este ejercicio deben ser historizados. Esto es, imprimirle sentido en función del tiempo y del espacio en el que se encuentra situado. Una perspectiva historiográfica no debería ser aceptada sin que primero se deconstruyan los cimientos ideológicos sobre los que reposa.

- Toda afirmación sobre el liderazgo es eminentemente provisional y está sujeta a las circunstancias que le confieren sentido.
- Existen asuntos críticos que aparecen asociados a los enunciados sobre el liderazgo, en detrimento de sus contrarios. Tal es el tema de la obediencia que aparece como eje modulador entre un líder y un seguidor, dejando de lado la desobediencia. A este respecto, la pregunta fundamental no es por qué alguien deja de obedecer, sino por qué alguien obedece, cuando se sabe que hay más ejercicio de responsabilidad envuelto en el tema de la desobediencia que en el de la obediencia.

- Si todos los conceptos y enunciados que configuran un discurso son “evoluciones”, entonces cabe pensar que lo que hoy se dice y se piensa sobre el liderazgo tiene un sustrato que hay que desentrañar como forma de problematizar los contenidos dominantes sobre el tema.
- Lo que se ha dicho sobre el liderazgo es preciso colocarlo en suspenso, hasta despejar sospechas, admitiendo que Foucault es uno de los pensadores de la sospecha, (Romero & Villasmil, 2018).
- Cada sociedad, en su respectiva época, construye un ejercicio de liderazgo que lleva la marca de esa sociedad y esa época, de tal modo que no es correcto definir el liderazgo en la Roma imperial con los mismos criterios que los que se puede definir en la Europa del renacimiento, ni mucho menos en la época del dominio de la cultura neoliberal.
- El discurso actual del liderazgo apunta hacia el gerencialismo, pero en su configuración carga la huella de momentos diferentes en los que el discurso estaba modelado por lo militar, mientras que en otros se regía por la religión y postulados de orden éticos (Vargas-Hernández 2016), sin abandonar lo político como espacio<sup>22</sup> de lucha por el poder.
- Existe una relación entre el liderazgo entendido en la edad media como una relación entre señores y vasallos, y la de hoy, en que los dueños de Facebook, Amazon, Google, y otros, devienen en nuevos señores, mientras el mundo, inocentemente, deviene en una nueva comunidad interconectada de vasallos.

---

<sup>22</sup> Lo público se erige como el espacio privilegiado del gerencialismo, justo en el momento en que lo privado se subleva contra el Estado, limitando su injerencia en su espacio natural (lo público) y forzando la adopción de patrones gerenciales propios de la gestión privada. Esta gestión de lo público con estándares de la empresa privada, adelantó la privatización de lo que era público. Ver: Paredes, & Cáceres. (2023).

### 3.2. La construcción sociocultural del discurso sobre el liderazgo

Las prestaciones analíticas que sirven de fundamento a la producción de lo social son diversas y plurales, sin embargo, Zamorano Farías y Rogel-Salazar (2013) advierten que, a pesar de la crisis de las explicaciones que conciben la realidad como inmutable, todavía persisten formas de pensar las relaciones sociales, entre ellas las relaciones de poder, desde la figura de la subordinación. Así, el discurso sobre el liderazgo aparece ante el sentido común como lo naturalmente dado. Esta concepción es alimentada por presupuestos teóricos onto-teleológicos, en cuyas bases se encuentra la no diferenciación entre explicación y prescripción, agravado por una argumentación biologicista que busca las raíces de lo que hoy se denomina liderazgo en el orden social jerárquico existente entre los primates y otras especies. Desde esta mirada, cuestionar el liderazgo es cuestionar lo naturalmente dado. El ángulo foucaultiano es esclarecedor al comprender el discurso no solo como lo que se dice o lo que se oculta, sino también, como lo que se produce. Hay que decirlo: el discurso sobre el liderazgo ha incidido en la construcción de un orden social en el que no cabe otra posibilidad que el sometimiento, la sumisión y la dependencia a una política articulada para el dominio de unos contra otros. Las fisuras de este orden son pues, nichos para la producción de comportamientos alternos y contrahegemónicos.

La fuente teórica que refuerza esta mirada, el empirismo radical, fue denunciado desde el pluralismo metodológico. El empirismo radical sobredimensiona el papel de la experiencia en la construcción del conocimiento. Desde este enclave se concluye que, hacia donde quiera que se mire, el hombre experimentará la fuerza viva del liderazgo y de las estructuras sociales que lo soportan. Estando la experiencia del “mandar obedecer” libre de cuestionamientos por su presencia totalizadora (política), moralizante (religión) y arraigada (cultura), pareciera difícil de refutar su valor con objeciones provenientes de



otros linderos epistemológicos. Para los afiliados en esta línea, se vuelve imperativo que cuando la fuerza de lo obvio hable, se aplaquen los reclamos de la razón. Se reclama volver a Feyerabend (1989) y a su crítica al empirismo radical que ha expulsado la reflexividad, la criticidad y el razonamiento escéptico contra el sentido común. Desde el pluralismo metodológico se sostendrá, por ejemplo, que la existencia de líderes en todas las empresas observadas en un estudio, no dice nada sobre la necesidad de esos líderes en tales entidades<sup>23</sup>. O por ejemplo, que la presencia del Estado en todos los países organizados en las Naciones Unidas se convierte en evidencia de que sin Estado no puede haber sociedad, definiendo al Estado como una “cosa” en lugar de una forma de relacionamiento entre ciudadanos e instituciones. Como se observa, el empirismo radical es un error epistemológico tan popular, que ya vuelto cómodo y familiar, quitando las ganas de impugnarlo.

Contrario a esta visión, que establece como un universal cultural, político, religioso y hasta biologicista, el hecho de que unos manden y otros obedezcan, y en ello la génesis del dominio en todas sus formas, se propone que el liderazgo sea concebido como una construcción sociocultural. Esto no elimina el hecho de que en la vida social pueda brotar, de manera natural y espontánea, la cuestión problemática de los órdenes jerárquicos, de roles efímeros de mando, o de imposiciones autoritarias. Lo que se intenta destacar es la idea de que: la conducta de unos que mandan y otros que obedecen, puede ser historiada, analizada y deconstruida, a partir de encuadres teóricos provenientes del socio construccionismo, y que más que una teoría compacta, la relación mandar obedecer resulta en una constelación de proposiciones no siempre conexas. Para su abordaje, se opta aquí por la propuesta del construccionismo estructuralista defendido por Pierre Bourdieu, un repertorio explicativo hasta ahora riguroso.

---

<sup>23</sup> Feyerabend apuesta por la “autonomía de los hechos”, proclamando que las teorías caen, pero los hechos permanecen.

Corcuff (1998) sostiene que el constructivismo estructuralista de Bourdieu parte de la consideración de que en el mundo social existen estructuras objetivas independientes de la conciencia y la voluntad de los actores sociales (p. 30). La tesis defendida por Bourdieu apunta a que estas estructuras pueden limitar y condicionar las prácticas de los individuos. El constructivismo, en cambio, apunta hacia el origen social de los patrones de percepción, pensamiento y acción (*habitus*), y a las estructuras sociales (*campos*). Desde una tesitura similar, se sostiene que, cuando se observa a la sociedad, el observador se está observando a sí mismo (Cornejo & Palacio 2016). En tanto que un actor social, el líder es creación de la sociedad en el mismo sentido en que él participa de la creación de esta. Las acciones de liderazgo son construcciones que la sociedad hace de ella misma, para ir más allá de sí, o para evitarlo. El liderazgo es una operación que la sociedad, o la organización, hace sobre ella misma.

Esta orientación es fértil para explicar la construcción sociocultural del discurso sobre el liderazgo que ha primado hasta hoy. Lo es, en el sentido de que los comportamientos y las prácticas de liderazgo están ahí, de manera observable, tanto en su vertiente política, como en su manifestación antropológica. Pero sobre ellas se levantan las diversas modalidades explicativas traducidas en saberes diversos que tratan de constituirse en enunciados con pretensiones de verdad.

Una sociología del liderazgo conmina al estudio de dos pilares teóricos desde los cuales es factible hacer liderazgo: primero, la consideración de que la relación líder y sociedad no ocurre en el vacío, sino en el seno de un conjunto de relaciones de fuerza asimétricas y contradictorias (realidad social desde la perspectiva de Marx) y segundo, la consideración de que el liderazgo se traduce como acción social que se expresa en un conjunto de relaciones de significados (dimensión simbólica en Weber). Estudiar el liderazgo es, en esta mirada, una analítica de la sospecha que busca desentrañar las sutilezas de la dominación en toda su materialidad (relaciones de fuerza) y en el

reconocimiento del dominio de unos sobre otros mediante el asalto matizado de la subjetividad (operación simbólica).

Se da por sentado que el concepto que se tiene de un hecho no sustituye al hecho, sino que el mismo es asimilado con los recursos socioculturales que toman la forma de mediadores epistémicos. En este sentido, el análisis del discurso acerca del liderazgo habrá de ser aprehendido como un ejercicio intelectual abierto siempre en movimiento. Esta forma de abordaje, lejos de excusas relativistas, contribuye a la generación una comprensión mucho más rigurosa del fenómeno del liderazgo que un análisis cerrado y concluyente, lo cual no consigue más que la fosilización de los conceptos, empobreciendo así su entendimiento.

### Gráfica 05

*Especificidad política e ideológica del discurso sobre el liderazgo.*



Fuente: Elaboración propia a partir de una construcción sobre Fairclough (1993).

De la mano de Cadena Iñiguez (2003) se asumirá que, desde las perspectivas discursivas de las ciencias sociales, un discurso constituye una práctica lingüística cuyo propósito consiste en mantener y promover ciertas relaciones sociales. Existen múltiples puntos de vistas y enfoques en relación con el análisis crítico del discurso, pero todos

coinciden en el desafío de desentrañar la dominación a través de su contenido, de lo implícito, de aquello que permanece escondido en las prácticas discursivas.

En el caso del liderazgo, se verifica que la práctica discursiva dominante replica el orden social, lo resignifica, pero también, y esto es importante, incluye el germen de su propia transformación. Esto es: teniendo su génesis en la estructura social, le confiere sentido a la misma. En esta dinámica, el discurso que surge de una sociedad marcada por contradicciones sociales, es factible de ser modificado en función de las tensiones de tales contradicciones.

Una práctica discursiva relativamente estable sobre el liderazgo<sup>24</sup> se traduce como un campo de producción y legitimación de formas hegemónicas cuya modificación pareciera estar remitida al campo de lo utópico. No obstante, Guattari (1996), citado por Cornejo, Albornoz, y Palacios, (2016) ha propuesto lo que denomina “desvíos de la discursividad”, para referirse a segmentos semióticos que adquieren autonomía e independencia con relación al discurso dominante, facilitando la emergencia de nuevos campos de referencia. Por Foucault se sabe que los discursos “son bloques de operación en el campo de las relaciones de fuerza; puede haberlos diferentes e incluso contradictorios en el interior de la misma estrategia” (Foucault 2005:124).

La construcción sociocultural del liderazgo, del poder, de la autoridad y de las instituciones que regulan la vida pública, habrán de ser observadas como construcciones sociales cuya génesis se afianza en las maneras en que los individuos establecen sus vínculos sociales con la realidad social de la que forman parte. Esto explica que un hecho político concreto pueda ser explicado como resultado de las creencias y postulados ideológicos de los actores involucrados, además de las condiciones materiales que inciden en tales hechos. Cobra sentido la idea de Parsons (2010) “vivimos en un mundo

---

<sup>24</sup> De manera cínica, puede argumentarse que todo lo que hoy se ha dicho sobre el liderazgo es una nota al pie de página de lo que ya fue dicho en los años 50 y 60 del siglo pasado.

que hemos construido nosotros mismos” (p. 80). El discurso político es entonces, una construcción resultante de percepciones, impresiones, creencias y prácticas sociales que la sociedad adopta en un momento dado de su estadio de desarrollo.

**Tabla 11.**

*Aspectos que facilitan la construcción social del liderazgo*

<b>Socialización</b>	<b>Legitimación</b>	<b>Institucionalización</b>
Procesos de socialización.	Capital social, capital económico y capital político	Estados, partidos políticos, otras instituciones sociales y políticas.
Producción y reproducción de cierto orden moral-social.	Justificación de relaciones de poder mediante comunicación provista de sentido.	Desarrollo de relaciones de poder.
Elites sociales y políticas.	Capital simbólico.	Subcultura de la elite social, Subcultura de la elite política
Líder político como fin en sí mismo (líder como persona). Habitus, biografía, rasgos personales (competencia y ambición política), convicciones, ideologías, visiones y prácticas	Líder político como medio para obtener poder. Capital político y otros tipos de capitales: cargos ocupados con anterioridad, redes de apoyo, estrategias electorales, votos, apoyos del partido, seguidores, etc.	Líder político como portavoz y representante de instituciones. Subcultura de la elite y campo político. Proceso de competencia por conseguir cuotas de poder político.
Discursos políticos centrados en los líderes	Discursos políticos centrados en relaciones de poder.	Discursos políticos centrados en las instituciones.
Seguidores del líder y sus habitus.	Interdependencias y lealtades entre los líderes y seguidores.	Campo político.
No seguidores, opositores del líder y sus habitus.	Interdependencias y lealtades entre otros líderes y seguidores.	Campo del poder y campo político administrativo.

Fuente: Amézquita-Quintana (2008); Bourdieu (1988 y 1997); Giddens (2012); González (2005); Martín (2008); Robles (2005) y elaboración propia.

El discurso sobre el liderazgo está constituido por conocimientos, actitudes y prácticas situadas generalmente compartidas y socializadas en un contexto determinado. La sistematización rigurosa del discurso como campo productivo de las ciencias políticas, apela a la normalización de formas específicas de organización social en las que se

privilegia una configuración jerárquica que valida la existencia de una relación asimétrica entre unos individuos que influyen frente a otros que son influidos.

Desde la lógica del constructivismo estructuralista, el campo del liderazgo se relaciona con el campo del poder en el que se verifican relaciones de fuerza entre los actores sociales. En este punto es relevante acotar que el capital simbólico, en tanto que manifestación de prestigio, reconocimiento y consagración social, no aparece de forma uniforme sino en forma de desequilibrio o equilibrio “inestable”, abriendo espacios a distintas modalidades discursivas.

La capacidad que tienen algunos individuos de asignar sentido a la realidad social, de plantear objetivos colectivos y trazar el camino para alcanzar tales objetivos, no puede ser entendida sino como la atribución de roles que, dada su relevancia para la situación del grupo de referencia, se traduce como una práctica significativa para la supervivencia comunitaria. Vale para una situación de guerra, para la organización una cacería en el paleolítico, o para redireccionar la ruta hacia nuevas tierras en el caso de las comunidades nómadas. En todos los casos, la comunidad asigna valor a las habilidades de “echar hacia adelante”, y no dejarse consumir por el inmovilismo. La validación de los “comportamientos de liderazgo” como capacidad de echar hacia adelante, adopta dos direcciones: una referida al individuo (líder) y otra referida a la comunidad (liderazgo). Líder es entonces, el rol asignado a quien tiene la capacidad de conducir procesos grupales, mientras que liderazgo deriva de la capacidad del grupo de dirigirse a sí mismo por los senderos más convenientes.

Desde la perspectiva del nuevo realismo propulsado por Markus Gabriel se destaca que el discurso ético, por ejemplo, lo que hace es corregir aquello que nos ha venido dado por la evolución. Esta capacidad de reflexionar nuestros actos implica la formulación de nuevas alternativas a las que el resto de los animales no tiene opción. En este sentido, ¿debe el historiador del proceso de liderazgo sentirse abatido por la

evidencia empírica de que, donde quiera que hay grupo existe la figura de alguien que trata de dominar al grupo? ¿Son los datos referidos a la presencia de jerarquía en distintas especies de animales, conclusiones indicativas de que la existencia de la jerarquía es natural y por lo tanto invulnerables? La respuesta, desde un posicionamiento pretendidamente libertario, es que la construcción de un modo particular de organización social responde a condiciones históricas socialmente construidas, partiendo, claro está, de la base biológica subyacente.

### **3.3. La empresarización de un concepto**

La pregunta inicial acerca de cómo se ha llegado a configurar la idea moderna del liderazgo sirve para construir y deconstruir explicaciones que llevan a puertos inusitados. Las líneas investigativas más conocidas han favorecido descripciones del fenómeno desde una perspectiva de corte funcionalista. La primacía de la literatura sobre el liderazgo recae en autores que plantean fórmulas, recetas, manuales, leyes, guías y prácticas sobre cómo desarrollar las competencias para llegar a ser un buen líder. Se destacan autores como John Maxwell, Kenneth Blanchard, Peter Senge, John Kotter, Fred Fiedler, entre otros. Como es de esperarse, existe una relación directamente proporcional entre los contenidos populares sobre el liderazgo y la primacía de la empresa como modelo de racionalidad neoliberal. Desde la óptica reduccionista-evangelística de Maxwell, por ejemplo,

- 1) “La transformación sucede cuando líderes se dan las manos, al rededor de una mesa, para ayudar a otros subir a su máximo potencial, a través de aprender y vivir en buenos valores, para construir un puente hacia un mejor futuro”.
- 2) “Yo me valoro, yo te valoro, yo agrego valor a tu vida”.

Estos mantras son el secreto de la transformación de las personas y de las sociedades, y aunque parezca extraño, muy extraño, el concepto de valor, según este evangelio, tiene más relación con la economía que con la axiología (García Molina 2022).

Visto de esta manera, el discurso dominante sobre liderazgo es eminentemente empresarial, con autores expertos en *management*, tanto como anteriormente lo fue político, con autores proveniente de las ciencias sociales. En una librería, la sección de liderazgo está repleta de libros con un corte gerencial-empresarial predominante, cuando no de textos de superación personal. El gerente ha devenido en actor fundamental. La figura del gerente atraviesa la sociedad completa, desde la familia, la universidad y la empresa, culminando con lo que se ha denominado la empresarización de la vida.

En este punto, es importante destacar la capacidad del neoliberalismo (neoliberalismo cultural) como fuente de significados de contenidos que atan el rol de un líder, con la cultura del rendimiento sin límite de la sociedad actual. En ella, liderar consiste en conducir procesos productivos con altos niveles de rentabilidad. En este nuevo discurso, el término liderazgo se aparea con el éxito, la eficiencia, el alto desempeño, la eficacia, las utilidades, el enfoque en resultados, entre otras. El líder es equiparable entonces, al individuo portador de las competencias necesarias para lograr metas empresariales por encima de lo esperado.

El concepto de liderazgo transformacional, por ejemplo, suele aparecer vinculado a gestión empresarial. Cruz-Ortiz et al. (2013) hicieron una revisión teórica en la que resumen los hallazgos científicos sobre el liderazgo transformacional y su relación con resultados organizacionales (clima, desempeño, etc.). Por su parte, Coca Herbas (2017) lo vincula con la administración de recursos humanos. En tanto que, Contreras Torres y Barbosa Ramírez (2013) lo relacionan con el cambio organizacional.



Hincapié-Montoya et al. (2018) analizaron el liderazgo transformacional en función del mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas, generando la siguiente tabla:

**Tabla 12.**

*Liderazgo transformacional y los temas empresariales.*

Eje de estudio	Fechas	Vinculación empresarial-organizacional	Autores
<b>Liderazgo transformacional</b>	2021	Gestión educativa.	Cavagnaro, C., & Carvajal, C. (2021).
	2020	Catalizar el potencial de los seguidores y desencadenar procesos automotivacionales en el colectivo	Martínez Ozuna, Santos Guzmán, Beltrán & Hernández Ángeles (2020)
		Equidad de género.	Díaz Gómez (2020).
	2019	Responsabilidad social empresarial en mujeres productoras	Díaz, Andrade & Ramírez (2019).
		Influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes.	Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles (2019).
		Productividad en los docentes.	Suarez Mora, Elvira de Lourdes (2019).
		Estrés laboral y efectividad escolar en trabajadores de la educación.	Echerri Garcés, Santoyo Telles, Rangel Romero & Saldaña Orozco (2019).
	2017	Mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes.	Hincapié-Montoya, Zuluaga-Correa, López-Zapata, (2018).
		Administración de recursos humanos.	Coca Herbas, Lia July (2017).
			Estudios en empresarios que demostraron ser exitosos en la creación y desarrollo de sus negocios.
		Gestión escolar.	Sardon y Danitza. (2017).

Fuente: Hincapié-Montoya, Zuluaga-Correa y López-Zapata (2018).

Algunos autores (Garrido-Pinzón et al., 2011) han acuñado el término capitalismo organizacional, para dar cuenta del modelo teórico de imposición del paradigma empresarial en la gestión de instituciones públicas, universitarias y de la configuración de lo que debería ser considerada una vida exitosa.

Para Blanch y Cantera (2009) el capitalismo organizacional implica un proceso de objetivación que culmina en la institucionalización de los nuevos escenarios laborales cristalizados por el *new management* (sobreproducción, competitividad, alto desempeño, etc.), así como su naturalización como una realidad necesaria y, sobre todo, como el discurso gerencial incuestionable del nuevo modelo de organización empresarial. En estas circunstancias, liderar es consiste, primordialmente, en ser el número uno. En la literatura de moda, liderazgo constituye una fórmula psico empresarial para alcanzar el éxito, mientras que el “éxito” es definido en los términos de ser competitivo, ser superproductivo, contar con las soluciones apropiadas a los problemas, y conducir al grupo a la posición dictada por los objetivos empresariales.

### **3.4. Gerencialismo radical de la vida**

La irrupción del gerente como personificación de la gestión empresarial en la sociedad contemporánea ha traspasado la demarcación tradicional existente entre lo privado y lo público, cubriendo todos los intersticios del aparato estatal, incluyendo organizaciones descentralizadas, a las que se exige niveles de funcionamiento con los criterios de una empresa privada, aun cuando el discurso oficial difiera de la práctica. La denominada Nueva Gestión Pública queda así impregnada de lo que algunos, Diefenbach (2013) por ejemplo, denominan la ideología del gerencialismo, cuya existencia está enredada a los sistemas jerárquicos.

Por mucho que la literatura sobre el liderazgo busque distanciar el ejercicio de un líder con los roles de un gerente, en la práctica se exige al gerente actuar en los términos

de un líder, o lo que puede ser definido, de manera imprecisa, "líder profesional".

Supeditado al recetario neoliberal, el protagonismo del gerente como actor salvífico de las dependencias públicas, ha tenido un costo social inestimable. En nombre del éxito, las empresas públicas se transformaron en privadas, incluso los espacios públicos pasaron a ser espacios privados. El concepto de liderazgo que se tenga o defienda, no es ajeno a estos procesos.

Es una prioridad que no admite postergación, el desarrollo de una mirada no conformista del gerencialismo como práctica dominante que reduce todos los ámbitos de la vida organizacional a la producción de utilidades. En el caso de la gestión pública, la expansión global del neoliberalismo cultural transformó al gerente clásico de una dependencia estatal en un implementador de recetas enfocadas en la privatización de los derechos públicos, o como señalan Abdala y Puello-Socarrás (2019), en la creación de espacios públicos no estatales. El gerencialismo no es solo la acción consciente del gerente, sino la ideología desde la cual todo se transforma en objeto de gestión. Bajo la égida del gerencialismo, las relaciones sociales, los negocios, los procesos, quedan sometidos a las normativas certificadoras de la calidad empresarial. Al abuso de la gestión, reduciéndolas a programas descontextualizados, a normas y políticas que no fueron elaboradas por quienes están obligados a cumplirlas, es a lo que aquí se denomina gerencialismo.

### **3.5. Plano ideológico del liderazgo**

Es evidente que el pragmatismo, el personalismo y las respuestas coyunturales son las claves del desempeño del liderazgo hoy día. Así se asume que los líderes no basan su comportamiento en una plataforma ideológica fuerte, dado que tal fundamento ideológico puede variar dependiendo de la "rentabilidad" que tal comportamiento deja para el apuntalamiento de la aceptación del líder. Esto no significa que el liderazgo carezca de

sustento ideológico alguno, sino que, para tomar restado un concepto de Baumaniano, su ideología es líquida, frágil, y muy limitada a condiciones coyunturales cambiantes.

¿Cuál es, entonces, el plano ideológico del liderazgo? Se observa un uso de la ideología en los términos de “fortalecimiento de la marca personal” del líder. Esa construcción del “yo” que marca la personalidad de un individuo en posición de liderazgo, es fundamentalmente decorativa. Las acciones de los líderes no está determinada tanto por lo que ellos creen como por como ellos piensan en un momento con características especiales para el logro de sus intereses. Así, ser pragmático, en el sentido de opción preferencial por lo que resulta útil a los fines del líder, no solo es conveniente sino también oportuno, aun cuando esta forma de pragmatismo esté separada de una reflexión crítica de lo que significa el pragmatismo en términos filosóficos.

Por otro lado, Robert Dahl (2004) ha expuesto lo que podría considerarse la esencia encubierta de una concepción tradicional de la democracia, en la que se sustenta que el gobierno debe estar a cargo de tutores expertos. La preconcepción de fondo es que el pueblo no es capaz de comprender sus propios intereses ni lo que es conveniente para la sociedad. En este sentido, constituiría un contrasentido intelectual asumir que la gente común sea capaz de autogobernarse. La conclusión, nada forzada, es que la democracia como gobierno del pueblo, no pasa de ser una afirmación retórica carente de sustento empírico. Visto como una aberración que debe ser corregida por políticos (líderes profesionales), el “*demo*” debe dar lugar a una minoría capacitada para el ejercicio del gobierno. Esta minoría experta tiene justificado su dominio sobre la mayoría inexperta.

La tecnocracia aparece desnuda, con la pérdida se la inocencia, el líder profesional aparenta ser un técnico, libre de contaminación ideológica alguna.

Con mayor sinceridad, Jason Brennan (2018) propone que la democracia debe ser sustituida por lo que él promueve como “epistocracia”, una puesta en duda de lo que

hasta hoy se considera valor capital de la cultura occidental. Se trata, más que de un rechazo radical a la cultura democrática, de una búsqueda de alternativas que faciliten la superación de sus entuertos sistémicos. La idea de Brennan es problemática, por lo que él mismo propone una forma de “gobierno por oráculo simulado”, en el que el voto (y la participación de la gente) en lugar de ser contado, sea pesado. Así, el voto de un iletrado valdría una ínfima parte de lo que vale el de un especialista en gestión pública, por ejemplo.

### **3.6. Valoración crítica**

Al final, este análisis cierra con dos declaraciones que vienen dadas como provocación, más que como conclusiones selladas: primero, todo indica que, en la sociedad humana, el liderazgo es una construcción social sostenida por una narrativa que se metamorfosea a sí misma de manera permanente, haciéndose funcional a los diversos contextos sobre los que busca incidir. Es decir, una práctica social exitosa que se valida a sí misma como la forma que tiene un grupo para llevar a cabo sus objetivos. El liderazgo es el recurso con el que cuenta un grupo para orientarse en la búsqueda de sus propios fines. Dicho de manera recursiva, el Liderazgo (con mayúscula) es la sociedad haciendo liderazgo. De manera más atractiva y sin el juego del lenguaje implícito, el liderazgo es el invento de un grupo para orientar el logro de sus objetivos.

La segunda provocación consiste en diferenciar entre liderazgo y líder. Si el liderazgo es la creación de un grupo para orientarse a sí mismo en el logro de sus fines, el líder es, dentro del grupo, el individuo que más acciones de liderazgo realiza para contribuir a la causa del grupo. El líder es el individuo que asume roles de liderazgo como vocación que le recorre en la identificación de nuevas formas de hacer las cosas, sin mesianismo alguno de por medio, y tomando distancia crítica sobre su propia conciencia del poder.

## CAPÍTULO 4

### 4. RELEVANCIA DEL LIDERAZGO VS. LA (IM)PERTINENCIA DEL LÍDER: CAPACIDAD DE RESPUESTA A LA PANDEMIA DE LA COVID-19 Y LOS EFECTOS DEL ANTROPOCENO.

#### 4.1. Núcleo conceptual

Después de haber recorrido la ruta sinuosa de la construcción del discurso vigente sobre el liderazgo y la impregnación en el imaginario popular de su contenido, en este capítulo se confronta el fenómeno del liderazgo con la idea del líder con relación a los roles de este frente a dos acontecimientos claves: la covid-19 y los efectos del Antropoceno. Se sostiene que el líder, tal como se proclama en el discurso oficial, está sobrevalorado. Que su pertinencia (e im-pertinencia) se ha hecho sostenible mediante la renovación constante de formas discursivas que se remozan en su forma, pero sin trastocar su fondo. Este subterfugio (muchos apellidos para un solo nombre), ha sido validado por una epistemología insustancial que habla de decenas de tipos, estilos, y modelos de líderes, provocando un aumento exponencial de las páginas, cursos, entrenamientos y mentores con *coachs* especializados. Liderazgo sigue siendo concepto de moda. Algunos autores, Schyns y Riggio (2016), por ejemplo, no se dejan confundir, y postulan que el liderazgo es solo un fenómeno simbólico de poca consecuencia. No obstante, aun estando de acuerdo con el planteo de estos autores, el teorema de Thomas sigue vigente: “si crees que algo es real, aun cuando no lo sea, lo será en sus consecuencias”. La gente cree que los líderes son imprescindible para ordenar (des)ordenar también, el sistema-mundo dejado por la covid-19, y un poco menos, para la gestión de los problemas medioambientales del planeta.

De manera que, la legitimación de la necesidad de un líder en todas las esferas de la dinámica social, política y empresarial, solo puede ser posible mediante un turbio mecanismo de control parecido a lo que, en ausencia de otro epíteto, se denominará “marco de basura ideológica bien sustentada”. En esta crítica, una teoría del liderazgo envuelve un conjunto de ideas que giran, de manera circular, en torno al tema nuclear de quién influye sobre quién, o en sus diferentes reproducciones: quién manda y quién obedece, quién es pastor y quién es rebaño, quien habita en la cúspide de la pirámide y quién subyace en la base inferior de esta. En el campo de lo organizacional, Cerna Ortiz y Mercado Salgado (2022), han realizado un estudio, cuyo resultado apunta a que la mayoría de las investigaciones sobre liderazgo cumplen con una orientación funcionalista y de corte pragmática. ¿Existen motivos para promover líneas metodológicas orientadas hacia la exploración de mundos más igualitarios emancipados de ideologías, estructuras e instituciones que limitan el pleno desarrollo de los individuos?

En este apartado, a modo de ejemplo, se somete a crítica una de las formas que ha adoptado el liderazgo cuando adopta el adjetivo “responsable” (liderazgo responsable), se argumenta que, en lugar de liderazgo responsable, el acuerdo debería estar enfocado en las responsabilidades del liderazgo. Estas formas de adjetivación (cada día aparece una nueva modalidad de liderazgo), no son otra cosa que una “fagocitación”, cambio en la *forma* de un fenómeno, para esconder, en el *fondo*, la permanencia inalterable del mismo.

Se adelanta un ejercicio crítico sobre cómo los líderes han respondido a los temas implicados en la pandemia de la Covid-19, por un lado, y de los efectos del Antropoceno por el otro, en un entorno caracterizado por ser volátil, incierto, complejo y ambiguo. La discusión plantea que los líderes y los mega líderes globales, fracasaron. El análisis de esta situación apunta, necesariamente, a una ridiculización intencionada de la figura del individuo-líder como expresión fenomenológica de algo que ya no funciona, porque su

vertebración apunta hacia la revalidación de patrones culturales que no son éticamente constructivos.

La ineficacia de los líderes globales frente a problemas fundamentales para la supervivencia, ya no humana, sino de la vida misma, más allá de pretensiones antropocentristas, demandan abrir nuevas búsquedas para la consecución de objetivos socialmente deseables. Se critica la pertinencia de un liderazgo cuya visión sea incapaz de trascender el horizonte de lo económico como opción preferencial de autodeterminación humana.

#### **4.2. Del liderazgo responsable a la responsabilidad del liderazgo**

Como una forma de reivindicar la relevancia del liderazgo, los defensores del constructo se mueven rápido hacia el uso de nuevas formas conceptuales que hagan más digerible el ejercicio del poder intrínseco en el líder. Estas reformas discursivas operan como “trampas semánticas”, que carecen del efecto deseado porque, sin duda alguna, se trata de malabares conceptuales para tamizar la pertinencia del concepto. Es así como se origina, por ejemplo, la idea del “liderazgo responsable”, en la que *líder-seguidor-contexto*, (tres dimensiones presentes en prácticamente todos los análisis de liderazgo), se articulan, sobre enfatizando las condiciones del contexto como variable dominante en la identificación de decisiones y acciones por parte del líder, a favor de los seguidores o de la causa que se defiende (Aguilar-Bustamante & Correa-Chica, 2017).

Desafortunadamente, hablar de liderazgo responsable pone en evidencia la existencia de la opción inversa: un liderazgo que no lo sea y que, sin embargo, no deje de ser liderazgo.

Es notable la proliferación de líderes carentes de responsabilidad para asumir los compromisos y los desafíos implicados en el desempeño de su rol. Queda entonces la pregunta de si un individuo irresponsable puede ejercer de líder. La respuesta es empíricamente afirmativa.



Si la respuesta a la cuestión anterior es afirmativa, la responsabilidad no constituye un elemento esencial en la figura del líder, sino más bien, deseable. Desde esta consideración, nadie pondría en duda que Hitler fuera un líder, sin embargo, la carga ética y moral que modela la subjetividad occidental, rechaza de plano el genocidio consumado bajo su liderazgo, prefiriendo la noción de anti-líder, antes que validar su estampa de liderazgo propositivo. Desde una óptica de valores afincada en motivaciones bio-socioculturales, el crimen cometido por el *führer* afecta más a la sensibilidad humana porque echa por tierra los supuestos inherentes de la razón y de la modernidad. La idea de un liderazgo responsable no implica entonces, que la responsabilidad se encuentre en el núcleo del liderazgo.

Otra forma de trabajar el tema de la responsabilidad en el liderazgo se abre a partir de lo que se ha denominado liderazgo ético. La cuestión sigue intacta: ¿hay que disponer de un catálogo de principios éticos para hacer buenas prácticas de liderazgo? Viñas (2018) ha elaborado un conjunto de principios para definir lo que sería un líder ético, y concluye en que un líder ético es un individuo en el que se estiman los siguientes principios: paciencia, amabilidad, humildad, respeto, generosidad, indulgencia, honestidad y compromiso.

¿No será que estos principios son características deseables de todos seres humanos, y que los teóricos del liderazgo se han apropiado de ellas como atributos únicos para definir a un líder? Se puede aceptar que la honestidad sea una virtud de un líder, pero, ¿no sería una perogrullada sostener que los individuos que no desempeñan roles de liderazgo quedan exonerados de ser honestos? Como se puede observar, el liderazgo no es un esencialismo, ni mucho menos, un conjunto de principios extraídos de manera artificiosa de un catálogo. El juego de palabras con el tema de la responsabilidad, y de los principios éticos también, como atributos exclusivos de un líder, son arreglos infértiles

para encubrir que tanto la responsabilidad como las demás virtudes atribuidas al liderazgo, no son más que características propias de todo ser humano.

**Tabla 13.**

*Propiedades convencionales del liderazgo: valoración crítica.*

<b>Principios</b>	<b>Valoración crítica</b>
• Ser auténtico.	1. La evidencia empírica muestra que los líderes no actúan en conformidad a su creencia (ideología) sino por cómo piensan en una coyuntura específica (pragmatismo).  2. Se confirma que las opciones contrarias a estos principios también están presentes, en distintas medidas, en los líderes.  3. El comportamiento ético y responsable en los líderes no es un distintivo esencial sino una virtud deseable, buena porque sí.
• Dar ejemplo.	
• Ser transparente.	
• Cumplir promesas hechas.	
• No seguir convicciones sin cuestionarlas primero.	
• Ir contra la corriente cuando la corriente se equivoca.	
• Tener actitud de servicio.	
• Ser honrado.	
• Ayudar a la gente a tener perspectivas claras.	
• Ser consecuente.	

Fuente: elaboración propia a partir de: Viñas (2018).

Paz et al. (2016) describe el liderazgo ético como:

“Un proceso que incluye la influencia sobre los objetivos, las tareas y las estrategias de un grupo u organización: respecto de las personas para que implementen las estrategias y alcancen los objetivos; de los grupos para que haya identificación entre sus miembros; y finalmente sobre la cultura de la organización. Todo ello sería la demostración de una conducta normativamente apropiada a través de las acciones y relaciones interpersonales, y de la promoción de tal conducta en los seguidores a través de comunicaciones de doble vía, refuerzo, y toma de decisiones” (p. 148-168).

Aun cuando la definición sea aceptable, esta se elabora a partir de una definición obsoleta del liderazgo, en la que las variables “influencia” y “seguidores” designan una concepción verticalista del ejercicio del poder, lo cual resulta impropio e inapropiado en términos de responsabilidad y de ética.

Bughin et al. (2018), redibujan un escenario en el que caben perfectamente los temas de la responsabilidad como parte de una buena práctica del liderazgo. Para el 2030, sostienen, se prevé un incremento en la valoración de las habilidades sociales y emocionales vinculadas al liderazgo, como efecto directo de la automatización y de la irrupción de la inteligencia artificial en los escenarios laborales. Una observación atenta al desenvolvimiento de los procesos sociales y empresariales del mundo del siglo XXI, vislumbra una demanda cada vez más creciente, de un liderazgo en el que “conectar” será más importante que “mandar”, y en el que las relaciones horizontales serán más efectivas que las verticales. Con ello se estima una valoración menor, y probablemente, un rechazo considerable al autoritarismo como denominador de una relación de poder anacrónica.

El enfoque de un liderazgo basado única y exclusivamente en los ejes de la sobre producción, la eficacia y el control sobre los demás (aun cuando lleve el nombre de influencia) tiene resultados tangibles y una validación de orden pragmático. Precisamente por estos motivos todavía la sociedad no ha roto definitivamente el constructo “liderazgo” por otro que sea más apropiado a las aspiraciones más auténticas de realización humana. Un ejercicio del liderazgo definido en términos de influencia, control, don de mando, aplicación del poder de manera vertical, autoritarismo, entre otros atributos nocivos, da cuenta de resultados, rendimientos, utilidades, efectividad y desempeño estandarizado, siempre desde una lógica cargada de violencia, en la que la subordinación, la sumisión y la obediencia ciega se erigen en una virtud para los dirigidos. Pero esta lógica de liderazgo tiene un fallo fundamental: no hace referencia al presupuesto kantiano del

hombre como sujeto de una razón práctico-moral que lo coloca más allá de toda forma de manipulación.

El liderazgo comprendido a partir de la consideración del ser humano dentro de una lógica de dignidad y de autonomía, obliga a repensar dos temas urgentes: liderar a partir de la construcción de la dignidad de los otros, en la que la agenda no parte de los intereses del líder sino de la demanda de realización del potencial de desarrollo del otro y, en segundo lugar, de la consideración de la autonomía del otro para revertir los contenidos programáticos de tal agenda.

En otras palabras, dirigir desde una lógica de responsabilidad implica, más una disposición de apertura hacia los intereses de los otros que a los propios. Si así se apreciara, se llegaría a la afirmación de que el liderazgo es una cuestión social más que individual, en la que “liderar” es un rol que asume aquel que hace una contribución significativa a los objetivos del grupo. Una segunda conclusión es que, más que un líder fuerte que la dirija, la sociedad lo que necesita es liderazgo para conducirse ella misma por las opciones más convenientes a la realización del grupo.

Cuando esta “conducción” se efectúa bajo criterios estrictos y éticamente responsables, tomando como límite el dolor que se puede infligir a los demás, entonces vale hablar de responsabilidad. Llegado a este punto, en lugar de “liderazgo responsable”, se debería discutir sobre las responsabilidades implicadas en el liderazgo.

Los estudios sobre el liderazgo pecan de ser suficientemente parcializados y presentistas. Desde una psicología social crítica (pendiente de desarrollo todavía), los líderes tradicionales se auto conciben y comportan como espejo de sí mismo, un conjunto de subjetividades en estado de equilibrio inestable que atrapa la atención del analista. Esto crea un examen viciado, porque solo estudia una parte del todo y no el conjunto. ¿Es responsable validar el éxito de un líder cuando tal éxito se ha construido sobre el fracaso de sus colaboradores? Hacer referencia al éxito de un líder, sin explicar el dolor implicado

en otros carece de contenido ético. De modo que, referirse al éxito del banquero, sin hacer referencia a los ahorrantes que se limitan a observar cómo sus ahorros se desvanecen, o leer a los psicólogos educativos hablando de “problemas de aprendizajes” (referido al estudiante), sin cuestionar los “problemas de enseñanza” (referidos al docente), escuchar a un jefe de Estado hablar de sus logros sin referirse a los efectos perjudiciales de tales logros en la calidad de vida de los sectores más vulnerables de la sociedad, o leer un informe de Davo sobre las decisiones requeridas para mitigar los efectos del modelo de desarrollo en el cambio climático, sin mirarse ellos mismos como causantes del problema, es cualquier cosa menos responsabilidad.

Las trampas del lenguaje siempre están presentes, y es preciso estar alerta para no sucumbir ante los encantos de los cambios intemperantes de los adjetivos del liderazgo, sin modificar el núcleo de los procesos involucrados. Por esa razón se refuerza la idea de que, en lugar de liderazgo responsable, debemos enfocarnos en las responsabilidades del liderazgo.

### **4.3. Entorno VUCA<sup>25</sup> como elemento modulador del liderazgo**

#### **4.3.1. Lo volátil o el cambio intemperante como patología innecesaria**

El debate sobre la volatilidad del tiempo presente toma forma estructurada con los planteamientos de la modernidad líquida de Bauman, pero no se agota en ella, sino que, se somete al asalto perpetrado por la dinámica capitalista, en su forma neoliberal, y genera que el agente productor quede subordinado a su propia capacidad de producción. Amparada en la tecnología, el apetito productivo de la empresa moderna no cesa. De esta

---

<sup>25</sup> Nomenclatura para los elementos configuradores de un entorno: vulnerabilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Mayormente utilizado en los estudios organizacionales.

manera, la capacidad de producir deviene en el principio articulador, de la economía primero, y de la sociedad después.

La dinámica socio empresarial asume la que la producción tiene primacía frente a las personas, los procesos y los sistemas. Esta afirmación es defendida como dispositivo de rendimiento a contra reloj, con una sed voraz de cambio. Por esa razón, el discurso neoliberal es elocuente en el uso de una jerga en la que términos como cambio, innovación permanente, reestructuración, reingeniería y, lemas como “innovar o morir”, “si no está roto, rómpalo” y “el tiempo es oro”, constituyen los pilares de la prisa como esqueleto de una ideología hueca de sustento real.

El cambio intemperante, en su forma líquida, carece de fundamento real en la sociedad. La prisa deviene en un elemento extraño no natural en el desenvolvimiento de los seres humanos, adoptado por la gerencia moderna como la piedra filosofal de la lógica empresarial. En realidad, la prisa solo es observable en los humanos. En este entono en el que todo cambia a una velocidad vertiginosa, mucho antes de que el cambio anterior haya madurado, la lentitud se convierte en un elemento subversivo.

La volatilidad es una condición contradictoria en la que, por un lado, se promueve como atributo de una organización la capacidad institucional para el cambio rápido y sin cuestionamientos, mientras que, por el otro, los procesos gerenciales modernos y posmodernos se viven como riesgo. Lo volátil es un cambio deseable y, al mismo tiempo, un riesgo no deseable.

Lo volátil, como parte sustancial del entorno, demanda niveles crecientes de agilidad. Así la agilidad se constituye en un atributo de las organizaciones capaces de adaptarse de forma rápida a los cambios, mediante la fórmula:

Mayor agilidad organizacional = Mejor desempeño = Mejor ventaja competitiva.

El desafío para el ejercicio del liderazgo aparece en tres instancias:

- Primero, el líder es aquel que cuenta con la agilidad y flexibilidad de asumir cambios de manera permanente.
- Segundo, anticipar los diversos escenarios factibles en el futuro.
- Tercero, preparación para cambios proactivos (prever), reactivos (responder) y prospectivos (trascender).

#### **4.3.2. Lo incierto o la pretensión fallida de certidumbre**

La incertidumbre, junto con la volatilidad, plantean la cuestión de la capacidad de adaptación y de cambio en el liderazgo, sobre todo el liderazgo visto desde de las entidades empresariales y el liderazgo con vocación política partidarista. Liderar desde la incertidumbre, en tiempos de la Covid-19, implica tomar decisiones basadas en información incompleta, de tal modo que no será posible predecir la próxima pandemia, ni la siguiente crisis financiera, ni el colapso de ecosistemas que por miles de años permanecieron estables.

Liderar desde la incertidumbre ha dejado de ser considerado un problema para convertirse en una capacidad a la que ya resulta difícil escapar. Los altos ejecutivos de las empresas contratan analistas de riesgos, otros crean unidades especializadas de análisis de riesgos, como forma de contrarrestar los efectos de la incertidumbre. Los análisis de escenarios y otras prácticas administrativas, apuntan hacia la reducción de la incertidumbre, que constituye una forma de ceguera ilustrada sobre los efectos de las decisiones. Canonici (2020) señala que “Las transformaciones que sacuden al mundo van más deprisa que el propio lenguaje”. En este sentido, el aquí y el ahora se caracterizan por la ausencia de certezas, por la volatilidad y la inestabilidad, razón por la que la incertidumbre no debería ser vivida con angustia.

Dar razón de buenas prácticas de liderazgo en tiempos de incertidumbre obliga a renunciar a los enfoques tradicionales de liderazgo, en tanto que fenómeno atribuido a

una sola persona, y con los cuales no es posible responder a la realidad actual (Pereira Santana, 2014).

Es aceptable que el liderazgo de una sociedad o de una organización, trate de perfilar el futuro a partir de su visión del presente. Para lograrlo es necesario una construcción colectiva de significados y, a partir de los mismos, tomar decisiones que cierren la brecha entre el estado actual y el estado deseado. Sin embargo, el futuro es cada vez más, una instancia esquivada. De hecho, pocas disciplinas se ocupan de su estudio. En el plano teológico se ha cultivado la cuestión escatológica como forma de “conversación sobre el futuro” en la que convergen la teología política de J. B. Metz, la teología de la esperanza de J. Moltmann, y la teología de la liberación de G. Gutiérrez, tal como lo expone Sala (2016) en referencia a la vivencia de Monseñor Romero y su compromiso con la fe.

En el campo filosófico, (Heidegger, 2009) va a plantear que el hombre no es realidad sino posibilidad. Entendido como proyecto, el hombre está “lanzado hacia delante” (p. 164). Este hombre, proyecto inacabado, ser situado aquí y ahora, se va realizando con sus decisiones, modelando así, el futuro que pretende tener. (Macías 2012). La “posibilidad” solo se manifiesta en el futuro. Incidir sobre el futuro es decidir, desde el aquí y el ahora, sobre el proyecto que se desea realizar, sabiendo que esta posibilidad es también, la posibilidad de lo no-posible. Esto último tiene sentido, dado que el ser que decide, es un ser situado y condicionado, sin que esta situación y estos condicionamientos impliquen una forma de determinismo. Las contingencias simulan puentes sobre los cuales cruzamos sin saber a qué atenernos, y que suelen descolocar proyectos deseables. Liderar entonces, consiste en andar y desandar los intriguados senderos de la incertidumbre, en la que las certezas se revelan como trampas.

Un tercer ámbito de análisis del futuro procede de las ciencias sociales, específicamente de los planificadores, denominando a este campo “prospectiva”. Los



análisis prospectivos asumen el concepto del futuro como una realidad múltiple indeterminada, que demanda el uso de técnicas especiales para su construcción (Mera Rodríguez, 2014), y como disciplina para el análisis de escenarios probables, a partir del conocimiento del presente, y de información de tendencias, mercados y entorno social (Aguirre, 2014, citado por Osorno Alzate & Benítez Góez, 2015). De acuerdo con Schwartz (1997), citado por Lechuga-Cardozo et al (2020), los escenarios son un medio de articular y ordenar la gama de incertidumbres esenciales, susceptibles de afectar los resultados de los planes en curso. “Los escenarios son historias que tienen por tema el futuro y son, entonces, perfectamente posibles de suceder o no” (p. 203).

#### **4.3.3. Lo complejo o el mundo como no lo conocíamos**

La complejidad es el tercer elemento del análisis del entorno VUCA. Está relacionado con una ruptura con la interpretación del mundo de manera lineal. Lo complejo irrumpe la escena global, dificultando la tradicional relación causa-efecto. Las decisiones que en otros tiempos resultaban efectivas, hoy son inefectivas. La idea de si ocurre “A” entonces se tendrá “B”, ya no es válida. Un proyecto puede fracasar precisamente por haber tomado las decisiones que, en su momento, se consideraron las más correctas. En efecto, se puede fracasar por hacerlo todo bien.

Un entorno complejo dificulta establecer relaciones entre un fenómeno y otro, dado que la realidad se ha ensanchado, generándose relaciones matriciales y ramificadas que enrarecen el acto de tomar decisiones. Se trata de un mundo globalizado y líquido en el que las contingencias tienen lugar como manifestación cotidiana. En este escenario, el liderazgo deja de ser una instancia fija, inmóvil, pétrea, para cobrar un dinamismo que traspa a la visión de un único individuo. El liderazgo se vuelve una capacidad humana en la que no hay “líderes” en el sentido estricto del término, sino roles de liderazgo que

pueden ser ocupados por individuos cuyas capacidades se encuentren más acopladas con los requerimientos de ese preciso momento.

En una segunda interpretación de lo complejo, cabe la visión pluridisciplinaria propuesta por Edgar Morin. Se trata de un paradigma que proporciona una lectura de la realidad con base epistemológicas y metodológicas nuevas, en contra de una comprensión de la realidad basada en la negación de la complejidad. Se recuerda que la modernidad se erige a partir de una visión de las ciencias en la que las leyes de la naturaleza debían develar la estructura simple que rige el orden del mundo (Rodríguez Zoya et al., 2015). El liderazgo, entendido como una buena práctica social, está conminado al uso de modelos predictivos en los que entren la contingencia, el azar y la indeterminación.

#### **4.3.4. Lo ambiguo o las representaciones múltiples del entorno**

En el cuarto escenario del entorno VUCA para el ejercicio del liderazgo aparece lo ambiguo. Esta característica no tiene que ver tanto con los cambios en la realidad como con los cambios en las condiciones en que observamos la realidad. De hecho, no es cierto que la realidad cambie a la velocidad que supone el mundillo de la gerencia moderna, sino que los procesos productivos se alimentan de cambios intemperantes cuya necesidad ni siquiera ha sido probada, haciendo que los modelos y esquemas conceptuales para la comprensión de los fenómenos, se vuelvan obsoletos antes de su plena implementación, desarrollo o maduración.

La ambigüedad hace alusión a la dificultad para entender correctamente los procesos sociales, políticos y económicos. Por ejemplo, quienes mejor entendieron el momento de la Covid-19, fueron los que se encontraron en mejores condiciones de responder a los desafíos implicados en la pandemia. Un entorno ambiguo es aquel en el que ocurren hechos y fenómenos que no podemos descifrar, y ni siquiera nombrar porque

carecen de explicación conocidas. En estos casos, el éxito va a depender de cuán acertado sea el abordaje con el que se pretende analizar la realidad. La ambigüedad obliga a colocar en suspenso los discursos y las verdades fijas acerca de lo conocido, admitiendo que el significado de un proceso depende de su enfoque, momento, actores intervinientes, entre otros.

El triunfo de Donald Trump en los Estados Unidos puede tener múltiples interpretaciones, dependiendo del marco situacional de quien interpreta. Fenómenos como el Brexit, admiten más de una manera de ser comprendidos. Es necesario una observación atenta a este fenómeno, porque en un mundo construido sobre el lenguaje, el mismo lenguaje se torna problemático. Las cosas dejan de ser lo que eran. En esta confusión florece la posverdad, una distorsión de la realidad que juega con las emociones de la gente con el fin de influir en compromisos y en toma de decisiones. Este espacio resulta ideal para los demagogos en el campo político.

#### **4.3.5. Conclusión: el liderazgo en su forma líquida**

Más que un proceso de influencia, el liderazgo es un flujo continuo y discontinuo de interacción relevante entre individuos que conversan, deciden y actúan sobre los objetivos del grupo o de un proyecto. Esta interacción no ocurre libre de condicionamientos, está mediatizada por un entorno en el que predomina una racionalidad neoliberal que ha hecho del cambio constante una virtud. Aunque este cambio ocurre siempre en la superficie de la formación social, dejando intacto su interior, tiene un peso relevante en la vida cotidiana de los ciudadanos. El neoliberalismo consolida una época histórica en la que la única manera de asegurar la permanencia del sistema consiste en promover el cambio constante (innovar o perecer) en elementos periféricos que no alteran lo sustancial. El cambio, por así decirlo, constituye el efecto

perverso que asegura que nada cambie sustancialmente. Es decir, la apariencia de cambio es la realidad de lo que no cambia.

El liderazgo, entendido como conjunto de acciones significativas para el logro de fines sociales humanamente deseables, se ve entorpecido por las características de un entorno artificioso en el que instituciones y corporaciones globales inciden, con un peso brutal, en las decisiones de los individuos. El apotegma es: a mayor poder de decisión concentrado en el individuo-líder, menor capacidad de liderazgo tendrá la sociedad para superar los proyectos que les son necesarios. Las cosas dejan de ser lo que eran. En esta confusión florece la posverdad, una distorsión de la realidad que juega con las emociones de la gente con el fin de influir en compromisos y en toma de decisiones. Este espacio resulta ideal para los demagogos en el campo político.

#### **4.4. La pandemia más allá de la visión sanitaria**

Esta nueva realidad posee algunas particularidades que llaman la atención a quienes están interesados en interpretar correctamente su naturaleza. A continuación, se destacan cuatro de estas peculiaridades

##### **4.4.1. La Covid-19 es algo más que un problema sanitario**

Habiendo surgido como un problema eminentemente sanitario, la covid-19 evolucionó rápidamente hasta convertirse en un problema social, político, económico, geoestratégico, científico y, como si se tratara de una característica más, de salud. Es decir, pensar la covid-19 solo en términos sanitarios constituye un craso error de consecuencias lamentables. Se sustenta la hipótesis de que, el coronavirus ha dejado de ser un problema de salud, para transformarse en un fenómeno político, social, económico, y lo que es peor, de confrontación geopolítica.

#### **4.4.2. La Covid-19 ha acelerado la historia**

Este fenómeno ha acelerado el sentido del tiempo y de la historia, sobre todo, en el ámbito empresarial. En efecto, las empresas han adelantado procesos de transformación digital, y han abrazado estrategias de teletrabajo, que antes solo contemplaban para el largo plazo. Todo ha ocurrido demasiado rápido. Los pronósticos, las perspectivas y los planes organizacionales fueron “brutalmente afectados”, obligando a tomar decisiones propias de momentos de crisis. Otra forma de ver esta aceleración es en la carrera por la vacuna, con la cantidad de recursos invertidos y la posibilidad de saltarse algunas etapas de prueba para hacerla más expedita. Las decisiones que tardaban años en tomarse, ahora se toman en cuestión de días, reduciendo los plazos normales establecidos para el cumplimiento de los procesos.

#### **4.4.3. La Covid-19 ha confirmado el aplanamiento del mundo**

El mundo se ha encogido, se ha aplanado, en el sentido de que las interconexiones actuales permiten flujos simultáneos que antes solo ocurrían por desafío tecnológico, mientras que hoy ocurren por necesidad y obligación. Tener una reunión simultánea entre cinco países, como si estuvieran en un mismo salón, reduciendo viajes aéreos y terrestres, tiene un lugar común en la vida organizacional.

Se confirma el rompimiento de las distancias anunciado por los promotores de la Internet. El concepto de un mundo plano está relacionado con el de una inmensa plataforma, sobre la que todas las personas del mundo se pueden comunicar fácilmente entre ellas, se vinculan y se hacen interdependientes. Se admite que la rápida propagación del virus es un subproducto de la globalización, de no ser así, el coronavirus, a lo sumo, fuera un problema limitado a las fronteras de China.

#### **4.4.4. La Covid-19 es un efecto, no una causa**

Contrario a lo que el sentido común permite apreciar, esta pandemia no es un fenómeno originario, primigenio. No es causa sino un efecto de una crisis mayor: la ceguera frente a la condición humana, frente a la vulnerabilidad humana. La Covid-19 es la consecuencia de una sociedad que invierte más en las cosas que en las personas.

Esta crisis no es otra que la fundación de una sociedad sobre cimientos errados. El filósofo francés Jean-Luc Nancy lo dijo de una manera terminante: “No hay que equivocarse, el coronavirus pone en duda toda nuestra civilización”. El problema entonces está vinculado con el concepto de vida en sociedad que estamos defendiendo, y sobre los valores que pregonamos.

#### **4.4.5. La pandemia y el búho de minerva a plena luz del día**

Zizeck (2020) ha escrito el texto “Pandemia”, un alegato apresurado que abre la puerta a una fenomenología de la pandemia del coronavirus desde la respuesta que dieron las autoridades chinas, hasta el examen de la situación en Europa, pasando por la expectativa de que un “virus ideológico” nos infecte. “El virus de pensar en una sociedad alternativa, una sociedad más allá del Estado-nación, una sociedad que se actualiza en las formas de solidaridad y cooperación mundial” (p.26). El autor esloveno, con el talante acostumbrado, llama a tomar en consideración que no existe una interpretación bruta de las estadísticas, por lo que hay que prestar atención a los elementos ideológicos implicados en las cifras constantes de infectados y fallecidos, planteando una pregunta acuciante: ¿dónde terminan los datos y comienza la ideología?

Otra de las observaciones del filósofo esloveno apunta a la esperanza de que la pandemia ponga límite al populismo nacionalista que defiende la idea anacrónica de la soberanía absoluta de los Estados, y en su lugar promueve la idea de que la salvación de

un país solo es posible mediante la coordinación y colaboración interdependiente con otros países.

La sospecha apunta a que la pandemia será explotada para imponer nuevas formas de gobernanza, y que el regreso a la normalidad ya no será posible. De toda forma, los líderes mundiales que mejor gestionaron la crisis, lo hicieron desde una vía autoritaria, trayendo a discusión la cuestión del orden como problema político y ético al servicio de la comunidad.

La gestión del cambio como eje fundamental en el ejercicio del liderazgo, tendrá que afinar nuevas miradas en la época del post-coronavirus, y respaldar los términos en que Badiou (2008) conceptualiza el acontecimiento, como “una ruptura en el devenir del mundo” (p. 665). El “acontecimiento” está referido a fenómenos capaces de cambiar los paradigmas sobre los que se cimienta una época. La pandemia de la Covid-19 acusa las características de un acontecimiento que ha sacudido la rutina empresarial capitalista. Pero en la teología capitalista, las cosas tienen que cambiar todo el tiempo para seguir siendo lo mismo y, como es sabido, la racionalidad capitalista obliga a optimizar todos los resquicios de la vida que sean alcanzables por sus tentáculos. Un informe de Oxfam da cuenta de que, durante la pandemia (de marzo a julio 2020) los cien latinoamericanos más ricos aumentaron sus fortunas en 124 mil millones de dólares. Eso al mismo tiempo que más de 45 millones perdían el empleo y cerca de 6 millones pasaron a la pobreza extrema. Los que ya eran ricos se hicieron más ricos y los que eran pobres se volvieron más pobres. Se trata, indudablemente de un acontecimiento.

En este entorno, los líderes nacionales y globales demostraron su incapacidad de respuesta. Es como si, el coronavirus pusiera en duda a toda la civilización, un orden civilizatorio que privilegia la inversión en las cosas, colocando a lo humano en segundo plano.

Markus Gabriel, por su parte, convoca a pensar que el coronavirus pone de manifiesto las debilidades sistémicas de la ideología dominante del siglo XXI. Desde su óptica, vendrán virus peores si la sociedad no hace un giro significativo en la forma como ha venido actuando, colocando en centro del debate la cuestión del cambio climático como parte de un “lento exterminio del ser humano”. La solución que se propone consiste en una nueva ilustración. El llamado del filósofo alemán no es vano, pues, en efecto, ¿no es el capitalismo global un virus de consecuencias perjudiciales monstruosas? Sus resultados son la disminución de la dignidad humana y la puesta en práctica de una racionalidad destructora de la naturaleza. El diagnóstico inicial de Gabriel dibuja un panorama harto problemático en el que la única salida se encuentra en un orden que supere la lógica económica cuantitativa y, al igual que Zizeck, la llegada de una pandemia metafísica expresada en la unión de todos los pueblos bajo el techo común del cielo del que nunca podremos evadirnos.

Agamben (2020) ha sido el filósofo con la nota más discordante en su mirada política al coronavirus. En “La invención de una pandemia, arremete contra las medidas arbitrarias que, desde su punto de observación conducen a un estado de excepción”. Las afirmaciones del filósofo italiano, sobre todo la calificación del virus como una simple gripe, no resisten una crítica basada en las consecuencias de la pandemia en términos de pérdida de vidas y en relación con el impacto económico de la misma. El punto de análisis de Agamben, sin embargo, se sitúa en el plano político, colocando a esta crisis como la excusa para la imposición de un estado de excepción permanente. Una oportunidad que los líderes autoritarios del mundo no podían dejar pasar por alto.

Luego de más de 20 años dedicado al estudio minucioso de este fenómeno, la irrupción del coronavirus, y la respuesta dada por los gobiernos, condujeron al autor de “Homo sacer: el poder soberano y la nuda vida”, a reproducir en los acontecimientos actuales las condiciones políticas ideales para la instauración del estado de excepción



permanente. Frente a esta lectura tan radical, Roberto Esposito ha tenido que reprochar a Agamben que la comparación entre pasar unos días de aislamiento en una cómoda casa de clase media italiana y el horror de un campo de concentración es inverosímil e irresponsable (Duque Silva & Del Prado Higuera, 2021).

**Tabla 14.**

*Perspectiva sociológica para la comprensión de la pandemia.*

Preguntas	Respuestas	Fuentes
<b>¿Qué está sucediendo?</b>	Una crisis rápida en la que se responde a las consecuencias de esta, sin atacar sus causas.	de Sousa Santos (2020: 63-64). David Harvey (2020: 82-83)
<b>¿Cómo está sucediendo?</b>	La pandemia se mueve en plano global modificando la cotidianeidad, pero reproduciendo patrones de desigualdad.	(Sousa, 2020: 65-66)
<b>¿Cuándo está sucediendo?</b>	Existe una estrecha relación entre la aparición de la Covid-19 y el agotamiento del modelo globalizador neoliberal, depredador de la capacidad de acción de los Estados nacionales.	(Sousa (2020: 68)
<b>¿Por qué está sucediendo?</b>	Imposición de la racionalidad capitalista en la naturaleza. Además de la incapacitación del Estado para responder a las emergencias.	(Sousa, 2020: 74) Franco Berardi (2020: 37)
<b>¿Qué efectos está teniendo?</b>	Nuevas condiciones en las relaciones sociales, modificación de los patrones normales del trabajo, consolidación de la desigualdad.	(Harvey, 2020: 81-82). (Freeman, 2020: 20)
<b>¿Qué escenarios posibles hay a futuro?</b>	El capitalismo continuará aún con más pujanza, e incluso es posible que llegue a Occidente “el Estado policial digital al estilo chino”.	Han (2020: 110),
<b>¿Qué podemos aprender?</b>	Como humanos, vivimos en una interdependencia global y no somos invulnerables.	(Butler, 2020: 59-60; Boichat, 2020: 157).

Fuente: elaboración propia a partir de: Maya-Ambía (2020).

La covid-19 exige fijar la mirada en la noción de biopolítica, cuestión que Agamben (2020) hereda de Foucault y recrea con Carl Schmitt, para describir la gestión del poder sobre la vida humana como paradigma de gobierno en la cultura occidental (Duque Silva, 2017). El reclamo de Agamben es claro: nuestro prójimo ha sido cancelado. Y lo ha sido en medio de la irrupción de la pandemia del coronavirus.

#### **4.5. La pandemia de la covid-19 o el fracaso de los hiper-líderes**

La proliferación de hiperlíderes se manifiesta en la concentración de nuevas modalidades salvíficas que prometen soluciones a los problemas sentidos de una parte estadísticamente relevante de la sociedad, siempre desde actitudes megalómanas, egocéntricas y mesiánicas. En el pasado, con más discreción, los hombres se la jugaban con grandes responsabilidades. Hoy, estas responsabilidades sucumben frente a una actitud encarnada en la ego del líder, generando una forma de culto a la personalidad. La trampa del liderazgo consiste en centrar el análisis de la acción en la personalidad del líder y no en sus roles. Así, para los republicanos, Trump viene a personificar la esperanza corroída en un Estado-indispensable. Putin, en cambio, representa la figura capaz de contener las amenazas de un occidente descarriado. Entre las características del nuevo superlíder se encuentra su habilidad para simular soluciones novedosas a situaciones que los expertos no pueden abordar.

La narrativa del súper líder se recrea en torno a momentos de crisis, encarnando las aspiraciones nacionales que afirman la identidad nacional y el sentimiento de pertenencia a un grupo. De ahí que sean notorias las figuras de Donald Trump, Bolsonaro y Boris Johnson como los líderes capaces de responder a las situaciones que antecedieron su elección. Algunos hablan ya de Trump como uno de los peores gobernantes que ha tenido la historia de los Estados Unidos, sin embargo, su opción de poder político de corte populista conservador no ha sido enterrado. En Brasil, después de

Lula da Silva y la señora Dilma Rousseff, asume el control del Estado el ultraderechista Jair Bolsonaro, que no cree en el cambio climático y constituye una amenaza para la Amazonía como pulmón del planeta. Estos tres personajes coinciden en una respuesta displicente a los problemas implicados en la Covid-19 con las consecuencias ya conocida.

Hasta el mes de enero del 2021, Brasil aparecía como el país que peor gestión había hecho del coronavirus, y Estados Unidos fue ubicado como el 5to. país con peor manejo de la pandemia, según los datos del Instituto Lowy de Australia. En Reino Unido, ya se conoce la renuencia Johnson a tomar decisiones para contener el virus, bajo el argumento de que no se debería tomar medidas preventivas severas que afectarían la economía. En cada uno de los tres casos, las actitudes de los gobernantes privilegiaron la economía por encima de la salud, con consecuencias desastrosas para la salud, y como efecto indeseado, para la economía también. La conclusión que se desprende de este análisis es fatal para las pretensiones totalitarias del neoliberalismo: una mala salud es inconciliable con una buena economía.

El líder con marcada traza de irresponsabilidad impacta negativamente los aspectos relacionados con la convivencia y las actitudes de los ciudadanos que carecen de la autonomía necesaria para un desenvolvimiento cívico apropiado. Esto se confirma con el incremento de agresiones a estadounidenses de origen asiáticos en más de dos cifras, después de que Donald Trump culpara a China como origen de la Covid-19, y llamara al virus como el virus chino o kung-flu (una degradación de la expresión kung-fu)<sup>26</sup>.

Es indudable que la respuesta a la pandemia implica la negación de los estilos de liderazgo dominantes, y favorecer más el desarrollo del liderazgo compartido (lo opuesto al hiper liderazgo), un liderazgo abierto, de construcciones colectivas enfocadas en logros

---

<sup>26</sup> <https://www.elcomercio.com/actualidad/mundo/covid19-cinco-lideres-peor-gestion-pandemia.html>

comunes y soluciones creativas, innovadoras y de alto impacto la vida. El liderazgo en tiempo de crisis no debe depender un único individuo, sino de todos los actores que hacen vida social en una comunidad.

#### **4.6. Un líder al que llaman “adaptativo”**

Es costumbre bastante extendida en los estudios sobre el liderazgo agregar a este un adjetivo que lo diferencie de todas las demás prácticas, siempre de acuerdo con el tipo de respuesta que se pretende ofertar. Por esa razón es que existen los líderes a la carta, para cada ocasión. Justo esta práctica (o mala práctica) impide hablar del liderazgo como una categoría de análisis de los esfuerzos realizados por una comunidad para moverse de un estado actual a otro deseado. Como no podía ser diferente, con la irrupción de la pandemia ha vuelto a cobrar fuerza el denominado liderazgo adaptativo. Esta modalidad consiste en acompañar a las personas para que afronten situaciones complejas, sobre todo en casos de incertidumbre. El marco de referencia es el de la evolución biológica. Se espera que los líderes, replicando los mecanismos evolutivos, puedan:

- a) preservar la supervivencia,
- b) descartar comportamientos no comprometidos con la supervivencia, y
- c) crear condiciones necesarias para la adaptación a los nuevos entornos.

Los autores que se identifican con esta modalidad sostienen que su objetivo consiste en identificar soluciones a los desafíos adaptativos, que son aquellas soluciones que demandan de alguna forma de aprendizaje. ¿Por qué ocuparse del liderazgo adaptativo si en esta tesis se defiende la idea de que toda adjetivación de una acción de liderazgo implica necesariamente la reducción de una totalidad a solo una de sus partes? La respuesta se encuentra en una de las maneras en que se delimita el campo de lo adaptativo, como “aquello que es esencial”, y al mismo tiempo es un proceso de pérdida de aquello que permite evolucionar en un entorno altamente turbulento, que requiere de

un líder que no confunda el liderazgo con la autoridad. Desde la postura que aquí se defiende, no existe un liderazgo adaptativo como tipo, ni como táctica de cambio (Cardona Madariaga 2016), sino que la adaptación en sí, una característica del ejercicio del liderazgo, sin la cual se tornaría rígido.

Entre los indicadores que prometen profundizar el alcance de esta modalidad de liderazgo se encuentran, al decir de Santiago-Torner (2021), los siguientes:

- Agilidad de respuesta frente a la incertidumbre.
- Tolerancia al riesgo.
- Innovación y creatividad.
- Flexibilidad de la estructura organizacional.
- Movilizar desde el ejemplo y
- Percepción y aprendizaje organizacional y su relación con la pandemia por Covid-19.
- Comunicación y reconocimiento del cambio

Un análisis comprensivo del liderazgo permite abrazar el contenido y estructura de este fenómeno como una totalidad con sentido completo. De manera que no existe un liderazgo adaptativo, ni otro “responsable”, ni otro resiliente, ni otro transformacional, etc. Lo que existe es el comportamiento enfocado, direccionado y orientado hacia la solución de problemas complejos que contribuyen propositivamente al desarrollo de un grupo. Existe el liderazgo como capacidad situada, como práctica significativa, respondiendo al desafío de “echar hacia adelante”. Este punto es divergente con relación a la idea de que para cada situación existe un tipo diferente de liderazgo. Se observa la existencia de una deuda epistémica que demanda definir al liderazgo como “lo que es” (totalidad), y no como la reducción una de sus múltiples manifestaciones (partes).

Saleem et al, (2021) recoge que, en el caso de la teoría del liderazgo trayectoria-meta, los líderes efectivos adaptan su comportamiento a las condiciones de los seguidores y a la situación. Sin embargo, lejos de ser una validación de un estilo específico de liderar, se trata de una condición ejercitante propia del liderazgo.

## **4.7. Liderar en femenino y respuesta a la pandemia**

### **4.7.1. Liderazgo femenino y respuestas a la pandemia**

La noción de liderazgo femenino no debe entenderse en las líneas de un nuevo estilo o modalidad que se agrega a la ya abultada nómina de tipos y formas de ejercer el liderazgo. Se trata de una mirada a los procesos en los que se impulsa la participación de las mujeres en los ámbitos de toma de decisión. De ahí la precisión en el uso intencionado de la forma: liderar *en* femenino, ponderando la contribución de las mujeres en la articulación de los procesos estratégicos de una organización, un grupo o una comunidad. En ningún caso, lo femenino es entendido como forma de suplantación de lo “masculino”, sino de su integración en procesos de desarrollo.

La cuestión de “liderar *en* femenino” no puede operar sin un referente sociológico que le sirva de plataforma, en este caso se asume que la opción que mejor cubre este rol es la teoría feminista. Vista su amplitud teórica, el feminismo no puede ser reducido a una definición cerrada. Sin embargo, a riesgo de ser simplista, se asume de manera íntegra el postulado nuclear del feminismo en la propuesta de que “las oportunidades y opciones que tienen los hombres deben ser las mismas que tienen las mujeres” (Macias-Esparza, 2017). Liderar *en* femenino significa entonces, partir del hecho de que, un liderazgo predominantemente masculino cohibe a la sociedad de la riqueza de pensar, decidir y actuar desde una perspectiva multigénero, que incluya a las mujeres, en lugar de contar solo con la mirada masculina.

En un análisis apresurado, puede indicarse que el liderazgo femenino aporta capacidad para tomar decisiones de manera temprana y consensuada; diálogo con la sociedad civil claro y transparente, así como el fortalecimiento de la poli gobernanza (Navarro Sanz 2021).

#### **4.7.2. Cerrar la brecha**

Cerrar la brecha de género en cuestión de liderazgo implica la consideración de dos factores: el primero relacionado con las capacidades de mujeres y hombres para desempeñar roles de liderazgo, y el segundo con el marco estructural que defina condiciones similares para el aprovechamiento de las oportunidades. Esta última resulta necesaria dado que el peso del análisis suele colocarse en las “capacidades” borrando los condicionamientos estructurales que limitan el acceso de las mujeres a posiciones deseadas de liderazgos. Todavía en América Latina y el Caribe, ocupar una función de liderazgo cuesta más a una mujer que a un hombre, independientemente de que sus capacidades sean similares. En efecto, que una mujer sea presidenta es algo poco común en el continente. En el mundo corporativo no es diferente: a una mujer le cuesta más esfuerzo que a un hombre, llegar a una posición de liderazgo.

Los datos aportados por ONU-Mujeres no pueden ser más escalofriantes: “Las proyecciones actuales apuntan a que la igualdad de género en las más altas esferas de poder no se alcanzará hasta dentro de 130 años como mínimo”.

El cierre de la brecha de género en temas de liderazgo transita, ineludiblemente, por la cuestión del poder. En este sentido se validan las declaraciones de Antonio Guterres, Secretario General de las Naciones Unidas, cuando señala que “Un mundo y una cultura dominados por hombres producirán resultados dominados por hombres” (Guterres, 2021 citado por ONU-Mujeres, 2021).

La respuesta a la covid-19 en países gobernados por mujeres ha creado expectativas favorables al impulso del liderazgo femenino, como son los casos de Alemania, Nueva Zelanda, Taiwán, Dinamarca, Finlandia, Islandia y Noruega. Se trata de una noticia refrescante, porque menos del 7 % de los líderes globales son mujeres, y porque a nivel global solo el 3,5 % de los equipos de trabajo sobre covid-19, en 87 países, eran paritarios.

Por último, un punto que no debe ser soslayado, nace de lo que se ha estado denominando *feminismo light*, y su contraparte, machismo invisible o micromachismo. Se trata de un abordaje de la igualdad femenina condicionada, que resulta tranquilizadora, pero que, sometida a una observación analítica seria, resulta vacua y fallida (Ngozi Adichie, C. 2017). Aquí se pone de manifiesto un instrumental tramposo, porque asume que los hombres “deben” tratar bien a las mujeres, no por ser personas, sino por ser mujeres, dejando sin cerrar una brecha de superioridad bondadosa del hombre frente a la condición natural desprotegida de las mujeres.

#### **4.8. Liderazgo frente a la pandemia: de la efectividad neoliberal a la ineficacia radical**

Es evidente que la pandemia de la covid-19 alcanza el estatuto de un “acontecimiento”. El concepto postmarxista de acontecimiento hace referencia a un evento imprevisible, sin explicación histórica (Jiménez Esclusa, 2020). Sin embargo, vale cuestionarse sobre si esta imprevisión se deriva de la falta de información científica para predecir la pandemia, o en cambio, al uso instrumentalizado del conocimiento científico desde una racionalidad neoliberal en el que la salud adquiere valor en función de la empresarización del cuerpo y no como servicio humano. Comprender la pandemia como acontecimiento obliga volver a Zizeck, y asumir que se trata de un suceso traumático en el



que se pone de manifiesto el poder de lo real como forma fatal de condicionamiento de la existencia del ser humano (Sánchez Quintana 2020).

Un acontecimiento sirve como factor indicativo de que su ocurrencia constituye la plataforma para un aprendizaje que no debe ser desaprovechado por la comunidad que lo experimenta. Un análisis de escenario, una mirada hacia el futuro, abre las siguientes cuestiones: ¿estamos aprendiendo algo sobre la pandemia y su relación con lo que estamos considerando importante? ¿Acaso no es este el momento de consolidar nuevos denominadores comunes sobre el tipo de vida que deseamos en el futuro, si es que tenemos futuro? Es lógico pensar que las respuestas se encuentran diseminadas en todos los seres humanos capaces de pensar, decidir y actuar, pero también es cierto que la respuesta a estas preguntas debe mucho a los científicos, a los filósofos y, lo que es motivo de reflexión en este trabajo, al liderazgo global.

El manejo irresponsable de la crisis del coronavirus no se ha debido solo al desconocimiento sobre cómo se comporta el virus, sino a una manera de concebir la vida en sociedad, caracterizadas por la colocación del producto por encima del productor y las utilidades por encima de los costos sociales y ambientales. En este plano se entiende que construir más cama de hospitales era caminar en contra de una cultura que privilegia la eficientización como parte nuclear del neosujeto liberal. Las camas de hospitales no son rentables a la luz de la lógica económica porque la salud deja de ser un factor de bienestar humano para traducirse en un medio para producir más. Esta cultura del rendimiento de la que habla Han, está muy relacionada con la respuesta del liderazgo global a los temas de la pandemia. La conclusión es que, los líderes, muy enfocados en la efectividad, resultan ineficiente frente a lo que realmente importa: la vida.

#### 4.9. Liderazgo de la ciudadanía

En todo el planeta se levantaron personas, grupos y movimientos que realizaron aportes auténticos para el combate del virus y para la prevención del contagio. Ninguno tiene roles de liderazgo político, ni puestos de relevancia para que el imaginario popular se refiera a ellos como “líderes”. Uno de ellos, el doctor chino Li Wenliang, que fue de los primeros en hacer el llamado sobre el virus, y cuya muerte está asociada al tratamiento de pacientes infectados en Wuhan. Su alerta es considerada como el inicio de una emergencia que se extendió luego a nivel global.

Igualmente se valora el liderazgo de Mary Barra, directora ejecutiva de General Motors que, desde su rol de liderazgo empresarial, gestionó la producción de respiradores más allá de las posibilidades programáticas de la empresa, evitando la muerte de miles de personas afectadas. Así, en cada país, ciudad, comunidad, se vio florecer la solidaridad, la proactividad y el cuidado de otros convertidos en tarea central para enfrentar la crisis. Cabe subrayar que Cabrera y Pérez Mercado (2023) realizaron estudios sobre la respuesta popular no institucionalizada a la pandemia, encontrando, estrategias solidarias desarrolladas por barrios (en los contornos urbanos de Cochabamba, Bolivia), caracterizadas por el trabajo mancomunado. La conclusión de estos autores es que las prácticas de apoyo mutuo, si bien no se pusieron en marcha de inmediato, implicaron un notable despliegue de formas de cooperación y solidaridad en el proceso, entre los que cuentan, esfuerzos conjuntos para abastecerse de alimentos, acceder a servicios médicos e Internet, por un lado, y, por otro lado, se distribuyeron alimentos a las personas que se encontraban en mayor vulnerabilidad debido al confinamiento. Estas iniciativas populares de solidaridad no esperaban ninguna recompensa a cambio. Punto y aparte, Crespo (2020) confirmará la ya revalidada tesis de Kropotkin de que el apoyo mutuo a lo largo de

la historia ha sido un patrón común de conducta, una práctica que se multiplica y transforma, y lo más importante, una estrategia de vida frente a las relaciones de dominación en cualquiera de sus formas.

En entornos regionales como el de los países de las Américas, en el que se aplica un promedio del 3,7 % el PIB en temas sanitarios, cuando la recomendación de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) es de 6 %, la buena voluntad del personal médico y de cuidadores, en sentido general, ha desempeñado un rol de liderazgo notable. El liderazgo está presente en donde quiera que alguien realice una acción de liderazgo.

Camps (2021) se ha referido a la “ética del cuidado” como posibilidad de un paradigma que, partiendo de la fragilidad humana, incorpore una nueva perspectiva sobre el ser humano, y su relación con los demás y con la naturaleza. Así, la pretensión del individuo independiente y autónomo, propio del imperio de la razón, transitaría hacia un marco de convivencia caracterizada por el equilibrio entre razón y sentimiento. Es desde esta óptica que se sostiene que un cuidador de salud es una persona que está contribuyendo con el logro de un objetivo socialmente deseable y, por lo tanto, ejerce un rol de liderazgo.

Lo hace desde un compromiso con una ética del servicio profesional, cierto, pero también desde su papel como ciudadano. Este horizonte se construye bajo la negación del liderazgo como atributo exclusivo de unos individuos especiales, ubicados en puestos y rangos fuera del alcance de la mayoría, y reivindica el liderazgo de ciudadanos y ciudadanas que asumen responsabilidades con la solidaridad, la justicia y lo que es “bueno” para el resto de los que demandan un servicio. Como plantean Mattioli et al. (2021), es necesario promover un estilo de liderazgo saludable en los equipos y en las instituciones, enfocado en los prestadores de salud.

## **4.10. Antropoceno: triunfo de los líderes, fracaso de la vida.**

### **4.10.1. Del coronavirus al Antropoceno: Markus Gabriel tiene algo que decir**

Gabriel (2020) hace referencia al orden simbólico como el lugar donde la sociedad se representa a sí misma. Este orden simbólico ha sido trastocado, sorprendentemente, por la irrupción de una “entidad” que desde la biología se conoce como un virus, específicamente el coronavirus. Esta “cosa” que no es un ser vivo, y para reproducirse necesita un medio celular, dado que carece de la estructura molecular necesaria para hacerlo, ha puesto de manifiesto la vulnerabilidad humana, del ser que se autodenomina, con niveles inaceptables de necedad, la medida de todas las cosas. Los pronósticos de Markus Gabriel son relevantes porque centran la mirada en la miopía del análisis de una sociedad en la que se asume la economía como la única alternativa válida de autodeterminación humana. No es casual entonces, que muchos gobernantes no dudaran entre salvar la economía o salvar la vida de las personas.

El coronavirus está relacionado con el modelo de sociedad que se ha defendido desde el ámbito de la globalización, con el predominio de la racionalidad neoliberal. Pero no hay que ser ingenuos. Este modelo no ha surgido de la nada, tiene su origen y su sostenibilidad en el marco de un entorno socio económico cuya salvaguarda se encuentra incrustada en el sector de lo político. El liderazgo global y local, no es inocente de lo que ocurre con el coronavirus y sus efectos, puesto que ha sido con la complicidad del Estado, y sus agentes políticos, que se ha generado el entorno preciso, ideal si se quiere, para la expansión de principios infértiles que limitan la plenitud de lo humano: injusticia, inequidad, inseguridad alimentaria, calidad de vida deficitaria, y una explotación desaforada de los recursos naturales.

La Covid-19 no se expande sobre un lienzo vacío de contenido ideológico, lo hace en un entorno en el que lo económico llegó a ser más relevante que la salud, la convivencia pacífica y el respeto por la naturaleza.

El mundo “después del coronavirus” no existe. La covid-19 se quedará hasta hacerse parte de la cotidianeidad, moldeando decisiones y generando oportunidades de aprendizajes para neo sujetos liberales que han renunciado, medalganariamente, al aprendizaje de todo lo que no resulte en una utilidad inmediata. Un nuevo imperativo categórico para el mañana: refundar la sociedad sobre la base de la solidaridad, la justicia, la convivencia pacífica y la libertad, consolidando el peso de estos valores como universales antropológicos. Desde la óptica de Gabriel (2020), es posible un orden moral que apunte hacia la cooperación, y supere el pensamiento centrado en fronteras nacionales, que no son otra cosa que feudos nacionales en el plano de la estructura política y feudos globales en el caso de las corporaciones empresariales.

La nueva ilustración que se propone implica una revalorización de la autonomía del individuo. Pero Gabriel no es anarquista, ni tampoco hay que exigírselo. Tal vez por esa razón deja pasar el hecho de que la forma vigente de ejercer el liderazgo limita la expresión de una autonomía saludable, no en los términos de independencia sino de interdependencia. En efecto, el liderazgo que ha contribuido a la creación de estos problemas, no es el mismo del que brotará la solución que se demanda.

Sin haber superado la crisis de la covid-19, ha sonado la alarma del Antropoceno, esa nueva era geológica de la cual el hombre emerge como responsable. La huella del humano, dotado de una capacidad sin igual para explotación de los recursos del planeta, ya resulta difícil de borrar. Si bien es cierto que el hombre carece de la capacidad para destruir el planeta, sí cuenta con la capacidad operativa para dañar las condiciones que posibilitan la vida humana en el globo. Definitivamente, el Antropoceno es el resultado del señoreamiento del hombre sobre todos los aspectos de la vida en la Tierra.

La cara más conocida y difundida del Antropoceno es el cambio climático, el cual guarda relación con un modelo de vida en sociedad defendido por una lógica de sobreproducción. Como ha señalado Owen Jones, la crisis climática mata a mucha más gente en todo el mundo que el coronavirus, pero no hay pánico por esto.

#### **4.10.2. ¿Antropoceno o capitaloceno? De dónde se verá que no todos somos culpables**

Si bien el Antropoceno ha tenido una recepción libre de problematizaciones filosóficas retadoras en el mundo de las ciencias sociales, últimamente se ha generado una crítica que gira en torno su aspecto despolitizador. La reflexión surge debido al efecto homogeneizador de las consecuencias, y de cómo, desde el mismo nombre (la era del hombre), se pasa por alto que no todas las sociedades generan un efecto contrario a una convivencia ecológicamente amigable. La realidad es que una sola industria puede generar, en un año, toda la contaminación que cien mil personas de comunidades empobrecidas serán capaces de producir en toda su vida. De manera que los grados distintos de responsabilidad en el deterioro de las condiciones que facilitan la vida deberían ser visibilizados y, así mismo, las cuotas de compromiso que se espera de cada sector.

Como respuesta al cambio climático se postula asumir compromisos para colocar a la humanidad en las condiciones anteriores a la crisis, sin cuestionar el tipo de sociedad que produjo la situación que ahora se trata de revertir. Este proceder es ingenuo y carece de rigor científico, puesto que, reproducir las condiciones que llevaron a la situación actual no es más que un juego estúpido y una falta de compromiso ético.

Resulta éticamente inaceptable hablar de cambio climático sin someter a examen los presupuestos ideológicos y económicos del neoliberalismo. Esta refinada evolución del capitalismo no es inocente de la degradación progresiva del planeta. En este modelo de

vida, el individualismo, el consumismo y las ecuaciones de rentabilidad empresarial, son empujados hasta alcanzar el máximo potencial de realización. Las utilidades inmediatas son más relevantes que la destrucción de la dignidad implicada en una vida decente. Con esta lectura, otra vez se está denunciando la apatía del liderazgo global en la creación de opciones que limiten la acción indiscriminada sobre el planeta. Más allá de los foros mundiales sobre cambio climático, valen acciones liminales de compromisos estratégicos que regulen la sobreproducción de artefactos que no son necesarios, así como la voracidad capitalista de producir más de lo que se es capaz de necesitar, la toma de decisión frente a la obsolescencia programada, al tiempo que se identifican alternativas saludables para lidiar con las implicaciones de tales medidas, mitigando sus efectos en el empleo, por ejemplo.

La ética neoliberal se configura a partir del consecuencialismo como criterio privilegiado para solventar la corrección de sus decisiones. En este enfoque, tanto el utilitarismo como el hedonismo alcanzan el cenit cultural deseado para la configuración de la subjetividad del individuo neoliberal, que renuncia a ser ciudadano para convertirse en consumidor. Desde la óptica de Bauman (2009), “La característica más prominente de la sociedad de consumidores -por cuidadosamente que haya sido escondida o encubierta- es su capacidad de transformar a los consumidores en productos consumibles”. Esta sociedad no es un resultado único de la fiebre del capital, sino también, de la irresponsabilidad del liderazgo global en asumir roles en favor de causas humanas social y ecológicamente deseables. Así ha sido, en virtud del contubernio entre los líderes y las redes del capital corporativo.

Moreno y Conversi (2017), concluyen en que las ciencias sociales y políticas deben proveer enfoques superadores de la inevitabilidad del desastre socio ambiental. Cuando se analizan los grados de incidencia que tienen algunos agentes en fenómenos

asociados al cambio climático, se llega a la conclusión de que, en lugar de Antropoceno se debería estar hablando de capitaloceno (Milanez, dos Santos Pinto & Martín, (2017).

El comportamiento deficitario de los líderes frente a riesgos como los implicados en la Covid-19 y el Antropoceno, pone de manifiesto los límites del individuo-líder, su miopía, y la carencia de un horizonte que permita vislumbrar una sociedad estructurada sobre la base de un marco ético de solidaridad, justicia social y niveles crecientes de autonomía. De nuevo se confirma que, más que líderes que señalen el camino a seguir, la sociedad necesita deconstruir los caminos recorridos y comenzar la construcción colectiva de nuevos horizontes, y con ellos, los caminos que permitan alcanzarlos. En esta dinámica, radical si se quiere, el único aporte significativo del individuo-líder es su retirada, para no estorbar el despliegue del liderazgo de la colectividad. No existe forma alguna de reducir el impacto de la eco ansiedad, que no sea provocando un nuevo estilo de vida, un nuevo contrato con la naturaleza.



## **CAPÍTULO 5**

# **5. LAS RAÍCES ANTROPOLÓGICAS DEL LIDERAZGO: LA NOCIÓN ANTROPOTÉCNICA**

### **5.1. Núcleo conceptual**

En este capítulo se adelanta la idea del liderazgo como una capacidad de agencia para la gestión de los condicionamientos que limitan el despliegue de las potencialidades humanas, negando que el ejercicio definido por las ciencias sociales como liderazgo, sea una continuación biológica de comportamientos parecidos en primates. Se concluye en que una mirada antropológica a la cuestión del liderazgo, ubica a este como una capacidad antropotécnica, en el sentido de facultades connaturales al hombre que le habilitan para la sobrevivencia.

La práctica del liderazgo, más allá de la figura del individuo-líder, es la historia del aprendizaje social que da cuenta de cómo la sociedad, en cualquier época y espacio, seleccionó culturalmente, la manera de salir hacia adelante, haciendo frente a las peores circunstancias asociadas, contingencialmente, a su labor de sobrevivencia. El hombre, ser enfermizo que ha fracasado como animal, es el mismo que se impone, con un éxito inimaginable, sobre la naturaleza.

Basado en una revisión crítica de autores pertinentes al tema, se descarta la hipótesis de las supuestas bases biológicas del individuo-líder que, con base en la observación empírica de los grupos humanos actuales, deja entender que los líderes son imprescindibles en todos los escenarios. Se aclara, igual, que la colaboración, la solidaridad, y no el ejercicio autoritario del poder, ni la supuesta competencia darwiniana que favorece al más fuerte, son la materia prima para el cultivo primigenio del liderazgo.

Finalmente, se asume que nuestro objeto de estudio, definido como capacidad antropotécnica, no es un agregado al andamiaje biológico-cultural del hombre, sino una parte constitutiva de su ser. De aquí se desprende, como una pretensión errónea, la idea de que unos individuos pueden ser líderes y otros no, favoreciendo la perpetuidad del individuo (líder) sobre la sociedad (liderazgo).

## **5.2. Liderazgo en los registros etológicos**

### **5.2.1. Lenguaje, aprendizaje y liderazgo primigenio**

El teorema que se plantea en este apartado es que el liderazgo, en tanto que fenómeno antropológico, no es ajeno al lenguaje, puesto que la experiencia del liderazgo es, desde que el hombre comenzó a relacionarse con otros hombres, un fenómeno preponderantemente lingüístico. No es ocioso entonces, indagar las formas que adoptan los esfuerzos de coordinación realizados por los primeros grupos homínidos en el logro de la sobrevivencia, dado que la identificación de una fuente de alimento, por ejemplo, sentenciaba el desarrollo de la habilidad de comunicar a los demás su ubicación espacial, cantidad y calidad. De esta manera, desarrollo del lenguaje y la coordinación por la sobrevivencia (capacidad de agencia, que no es otra cosa que el desarrollo de acciones de liderazgo), co-evolucionaron hasta volverse extremadamente complejas.

La perspectiva lingüística de Noam Chomsky plantea que el lenguaje hablado, con estructura formal como la gramática, semántica y sintaxis, está asociado a la conformación genética del ser humano y no proviene de ninguna raíz lingüística común presente en primates. De ser así, el lenguaje no podría existir en ninguna otra especie animal conocida, lo cual abre una brecha infranqueable entre la estructura del comportamiento humano y el resto de los animales. No obstante, los últimos resultados en investigaciones enfocadas en dilucidar esta cuestión, indican la presencia de habilidades

significativas para el aprendizaje en primates, los cuales abren nuevas posibilidades para el entendimiento del comportamiento animal.

Más allá del enfoque chomskiano, Vizcarra (2013) precisa que el lenguaje humano está, atado por necesidad, a la socialización, la cooperación, la coordinación conductual, la vida familiar y a la interacción afectiva cotidiana, factores sociales con una carga coyuntural importante. Estos mismos factores son observables en primates.

**Tabla 15.**

*Cuadro sinóptico sobre la cuestión del lenguaje.*

Autores	Perspectiva
Maturana	Maturana (2004) sostiene el planteamiento de que “lo humano surge, en la historia evolutiva del linaje homínido al que pertenecemos, al surgir el lenguaje (p. 92)”.
Chomsky	El lenguaje es propio de la conformación humana y, como tal, no existe en otras especies conocidas.
Matt Ridley	El ancestro común de los neandertales y el ser humano moderno, que vivió hace unos 400.000 años, pudo haber tenido ya un lenguaje bastante sofisticado.
Lewis Mumford.	“La evolución del lenguaje (...) fue incomparablemente más importante para la evolución humana posterior que la elaboración de una montaña de hachas manuales”.
Marvin Harris	Se define al lenguaje humano como el medio por el cual los recuerdos sobreviven a los individuos y a las generaciones.

Fuente: elaboración propia

Harris (1990), sostiene que el lenguaje no es un palimpsesto pasivo, sino una fuerza instrumental activa en la creación de la actividad social que la evolución cultural impone al ser humano. De esta manera se asume que el lenguaje no es un agregado a la condición bio-psico-social humana, sino un elemento configurador capital. En general, puede recalcarse que las diferencias fundamentales entre animales y humanos, en materia de comunicación, fluyen en los términos siguientes:

- La comunicación en animales se produce como reacción a estímulos en el entorno, y no hacen referencia situaciones alejadas en tiempo y espacio, salvo casos como las abejas (danza de las abejas).
- El lenguaje humano es portador de una doble articulación, al contar con expresiones lingüísticas formadas por elementos semánticos (con significado propio) que, a su vez, se forman por fonemas (carentes de significado per se), lo cual no es predominante en animales.
- Es más correcto, en conformidad al grado de conocimiento disponible hoy, decir que la comunicación animal, por lo general no se aprende, sino que constituye un sistema de respuestas circunscrito a un marco instintivo propio de la especie.
- El lenguaje humano se configura como sistema abierto a la creación continua de nuevos elementos y formas, a partir de los ya disponibles.

Desde el materialismo cultural de Harris 1999), “la capacidad humana para la cultura, desde la tecnología a la religión, se basa en el desarrollo únicamente humano del lenguaje y de sistemas de pensamiento basados en él” (p. 441). Además del lenguaje, existe un foco de interés en temas más generales, como es el caso de la capacidad de aprendizaje en humanos y primates. A principio de siglo XX, los psicólogos fracasaron intentando enseñar a chimpancés como si fueran niños, con el objetivo de desarrollar formas de comunicación utilizando el lenguaje humano. El fracaso fue evidente, no tanto porque los monos no pudieran utilizar el mismo lenguaje que los humanos, sino porque los humanos carecían de la inteligencia necesaria para tratar con otra inteligencia diferente a la suya.

### 5.2.2. La perspectiva etológica: Frans de Waal

Castillo (2018) describe los avances de las investigaciones de Frans de Waal, citando experimentos en los que niños aprenden por imitación cómo abrir una caja. Si se le enseña lo mismo a un chimpancé, se comprueba que no tiene éxito en su esfuerzo por abrir la caja. La conclusión, errónea, por supuesto, es que los niños son ágiles imitando, mientras que los chimpancés no lo son. Una vuelta al experimento indica que el resultado es incorrecto porque el proceso también lo ha sido. En efecto, un niño que aprende siendo enseñado por un humano, no se puede comparar con los resultados de un chimpancé que aprende guiado por alguien de una especie distinta. Luego de haber enseñado a un chimpancé a abrir la caja, el experimento registra que los demás miembros del grupo que la observaron, la abrieron con facilidad, demostrando que estos primates son buenos imitando y aprendiendo. Sin embargo, algo más se desprende de este experimento: no existe una línea de superposición de comportamiento entre animales y humanos, de modo que, tratar de ver en humanos lo que se observa en animales constituye una indelicadeza.

Es posible elaborar un mapa descriptivo acerca de los aprendizajes que pueden derivarse de las observaciones de De Waal en su trabajo con chimpancés. Estos aprendizajes, tanto en el plano social como en la configuración política de la comunidad, sugieren la presencia de denominadores emocionales comunes en ambas especies: ira, alegría, tristeza, así como necesidades de afirmación y de poder. Si bien las observaciones de De Waal constituyen una etología útil para el estudio comparativo del ejercicio de liderar en homínidos y en humanos, resulta bastante arriesgado elaborar conclusiones definitivas sobre el peso específico de lo instintivo en la determinación de actitudes y acciones en grupos humanos modelados por el entorno sociocultural. En todo caso, los elementos propios de una etología del liderazgo se nutren de las observaciones planteadas a continuación.

El determinismo biológico no es una postura inteligente para derivar el ejercicio del liderazgo humano a partir de las observaciones del comportamiento animal. En un debate con Hillary Clinton, Donald Trump, por ejemplo, mostraba actitudes, gestos y hasta movimientos que recrean a un macho alfa<sup>27</sup> espalda plateada con dominancia profusa. Sin embargo, los líderes alfa suelen tener mucha más empatía con sus grupos, que los que Trump es capaz de demostrar en su trato con la prensa, con los opositores, con las mujeres y hasta con grupos más desfavorecidos.

En la perspectiva de De Waal, la sociedad está estructurada por las emociones mucho más de lo que se está dispuesto a admitir, y en este campo, los animales pueden ser un referente para comprender mejor a las sociedades humanas. Contrario a la propuesta aristotélica del hombre como un “animal político”, caracterizado por lo racional, y por la capacidad de diferenciar el bien del mal, este zoólogo va a sugerir que la racionalidad está menos presente de lo que generalmente suele admitirse. En este sentido, la modelación racional de la conducta aparece como criterio cultural inhibitorio de los instintos, pero nunca de su supresión.

Detrás del ejercicio de la política se identifican dos fuerzas: el deseo de poder de los líderes y el deseo de liderazgo de los seguidores. “La profundidad del deseo humano de poder nunca es más obvia que en las reacciones de los individuos ante su pérdida” (De Waal 2019). Esta observación es cierta tanto en humanos como en chimpancés (las actitudes de Trump frente a la derrota así lo confirman), pero no constituye una verdad fáctica universal predecible en todos los momentos y circunstancias. De hecho, su frecuencia disminuye en la medida en que la sociedad afirma y reafirma los valores de participación democrática.

---

<sup>27</sup> El primatólogo Frans de Waal, ha estado tratando de explicar que un “macho alfa” no se reduce a la fuerza y la intimidación, como pareciera indicar el estereotipo, y ha querido corregir esa interpretación que, sin intención, él mismo contribuyó a crear. Véase a: Ventura (2023).

La disyuntiva “civilización o barbarie” es mucho menos radical de lo que se ha creído. Aunque el sentido común se refiere a la civilización como racional y pacífica, y a la barbarie como un estado violento o peligroso, validar estas presunciones sugiere que la civilización y el progreso cultural constituyen el remedio al atraso, gracia al control de los instintos.

“La parte más desconcertante de toda la propuesta de “la civilización al rescate” es que siempre que los exploradores de hoy en día se han encontrado con personas pre alfabetizadas, los violentos han sido invariablemente los exploradores. Esto fue así cuando los británicos descubrieron Australia, cuando los peregrinos desembarcaron en Nueva Inglaterra y cuando Cristóbal Colón llegó al Nuevo Mundo” (de Waal 2020).

Cultura y biología son dos temas que van de la mano, de tal manera que no es posible un ser humano sin biología o sin cultura. Lo que hoy se define como liderazgo hunde sus raíces en los mismos comportamientos observados en primates, en esta herencia entran la cooperación, el vínculo y la empatía. La vida en sociedad constituye la principal estrategia de sobrevivencia, tanto para primates como para humanos.

La capacidad de “maquinación política” presentes en el ejercicio del poder en humanos, guarda relación con las mismas capacidades que De Waal describe en los chimpancés, esta relación es útil para comprender el comportamiento del hombre frente al poder, pero no acredita una “condena biológica” en su ocurrencia. Lo mismo puede decirse de los niveles de coordinación y empatía de un líder espalda plateada, sin que se espere que tales comportamientos definan el carácter empático de un líder político en la actualidad. Se trata de comparaciones, no de predicciones.

La perspectiva desde la cual se analiza un comportamiento es importante para iluminar la metapsicología de tales explicaciones. Es entendible entonces, que Maquiavelo (1980) afirme que “los hombres siempre son malos, si no son buenos por necesidad” (P. 149), cargando la base de las evidencias hacia lo instintivo. Cargar las

evidencias hacia el cultivo de la razón, concluiría en afirmaciones, si no contrarias, complementarias. La biología ayuda a comprender los vínculos humanos, pero no los determina en todas y cada una de sus manifestaciones.

La tesis muy difundida en el pasado, acerca de los rasgos físicos del líder, su fuerza y sagacidad, como forma predominante de control del grupo, y de triunfar en la lucha abierta por el poder, cuenta con menos respaldo de lo que se supone. En efecto, como lo plantea De Waal (2019) “Los machos alfa no nacen, y no alcanzan su posición basándose únicamente en el tamaño y el temperamento. El macho alfa es un ser mucho más complejo y responsable que un matón” (p. 220). La realidad observada en animales, salvando la distancia epistémica implicada en la mirada de una especie a otra diferente, es que el líder alfa actúa como un pacificador, un mediador, un consolador, y no siempre como un sanguinario.

La concepción dualista que mira hacia el ser humano como entidad biológica, por un lado, y cultural por el otro, como componentes separados, carece de asidero científico. Lo emocional y lo racional, no constituyen instancias confrontadas en un campo de fuerza, como si una no incluyera a la otra, en un juego simétrico, unas veces, y asimétrico otras tantas. Siguiendo el planteamiento Heideggeriano de que el hombre, más que realidad es posibilidad, y el apotegma sartriano de que cada hombre es lo que hace con lo que hicieron de él, se puede concluir con el presupuesto bungeano de que, el comportamiento social no está escrito en los genes, sino más bien en la estructura de nuestra sociedad, sin descartar la carga biológica, no en la determinación sino en el condicionamiento de la conducta. La solución bungeana es precisa y se inscribe en la denominada postura del realismo científico: “la conducta social que es susceptible de afectar al prójimo, está regida tanto por nuestra conformación biológica como por la sociedad en que vivimos” (Bunge, 1982).



En contraposición a los supuestos de primacía explicativa ya de lo biológico como de lo cultural, se defiende aquí que tanto uno como otro, constituyen un tejido sin línea demarcatoria, en la que es imposible delimitar dónde inicia la influencia de una y dónde la otra. En efecto, no existe un individuo sin biología como tampoco existe un sujeto fuera del ámbito de la cultura. Esta afirmación será fundamental para sustentar que el liderazgo es una construcción antropológica que se sustenta tanto en la herencia biológica del ser humano, como en su herencia cultural, condicionada por la historia, la economía y el quehacer político en todas sus ramificaciones.

### **5.2.3. El problema de la continuidad conductual**

La cuestión de si existe una continuidad que vaya de lo animal a lo humano, es decir, la posibilidad de explicar los comportamientos humanos a partir del entendimiento detallado del comportamiento animal, ofrece, al menos, tres puntos de análisis: continuidad propiamente dicha, la anticontinuidad y agnosticismo. En lo fundamental, se trata sobre la posibilidad o no, de concebir la conducta humana y animal en términos de los mismos procesos. (Pérez-Almonacid & Peña-correal 2011).

#### *La premisa de la continuidad*

Para Dymond et al. (2003) la premisa de la continuidad se refiere, al “supuesto de una semejanza de los principios psicológicos entre humanos y no humanos” (p.333). Siguiendo la línea de la continuidad, el ejercicio del liderazgo humano sería mucho más inteligible si primero se comprendieran los mecanismos biológicos que descifran este comportamiento en los animales, en tanto que principios suficientes y adecuados para la comprensión de la conducta de todas las especies, incluyendo a la conducta verbal, intelectual y social de los humanos. (Pérez-Almonacid & Peña-correal 2011). Esta

continuidad ha sido validada desde la perspectiva conductista y el estudio de los principios que determinan el comportamiento tanto en humanos como en animales.

Whiten (2021) ha presentado evidencias sobre lo que puede ser denominado cultura animal, refiriendo que los animales pueden llegar a compartir conocimientos que se extienden en varios grupos de una misma especie. En efecto, los nuevos diseños experimentales permiten observar, tanto en laboratorio como en el medio natural, la firma de innovaciones conductuales introducidas, en un conjunto complejo de dominios tales como búsqueda de alimento, comunicación vocal, uso de herramientas, rutas migratorias, etc. Esta comprensión introduce la cuestión de la herencia cultural y su impacto en la biología evolutiva, debido a que, además de la herencia genética, se debe asumir la herencia cultural. Nuevamente, lo biológico y lo cultural se aparecen como partes inseparables de una totalidad: el desarrollo evolutivo del ser humano como fenómeno que integra lo biológico y lo cultural. No obstante, Whiten es preciso al establecer que la cultura animal nunca será tan compleja como la humana.

Utilizar la tesis continuista para explicar el liderazgo humano a partir del estudiado en animales, propone como supuesto primario, que los procesos básicos de la conducta humana son los mismos de la conducta animal. Otra vez, se asiste a una forma de juzgar el comportamiento animal partiendo de presupuestos eminentemente humanos, lo que genera ya una brecha explicativa. Una teoría diseñada por humanos no puede dar cuenta de cómo los animales se describen a ellos mismos, puesto que tal conocimiento escapa, al menos hoy, de las formas predominantes en que los seres humanos perciben la realidad.

### *La premisa anti-continuidad*

La posición que privilegia la anti-continuidad sugiere que la explicación de la conducta humana requiere la inclusión de nuevos esquemas descriptivos

(comportamiento verbal, procesos cognitivos de planificación del futuro, por ejemplo), que no son factibles de replicación en laboratorio con animales.

La historia para enseñar niveles complejos de comunicación en animales, por ejemplo, ha quedado truncada, no solo porque los homínidos carezcan del desarrollo psicolingüístico de los humanos, sino porque, como lo plantea Chomsky, no existen evidencias sólidas para afirmar que los sonidos que emiten los chimpancés tengan origen en algo parecido a los órganos del lenguaje que encontramos en el cerebro humano. Tanto Chomsky, como otros lingüistas, sostienen que el circuito neurológico especial necesario para el lenguaje se desarrolló después de que los antepasados del ser humano se separasen de los antepasados de los chimpancés hace millones de años.

Pérez-Almonacid y Peña-Correal (2011) han desarrollado un contraargumento que echa por tierra la hipótesis de la continuidad:

- Primero, el hecho de que humanos y el resto de los homínidos cuenten con un origen común, no conduce a aceptar que no existan diferencias evidentes entre comportamiento humano y no humano.
- Segundo, si bien es cierto que la indagación sobre el origen de los procesos conductuales es legítima, esta investigación no agota el campo de interés de la ciencia del comportamiento.
- Tercero, el principio de simplicidad (la ciencia avanza de lo simple a lo complejo y lo más simple es asumir que los procesos son los mismos), riñe con la representatividad del fenómeno, además de que rehúye a toda forma de problematización, que, en efecto, incrementa la rigurosidad metodológica de la investigación.

Resulta loable admitir que existe una continuidad evolutiva que condiciona, pero no determina. La evolución no sigue una ruta lineal trazada de antemano, en la que se espera que, en algún momento, los chimpancés adopten el nivel de complejidad de los humanos, mientras que otras formas de vida adopten lo que hoy se observa en la vida bio

socio política de los chimpancés. Visto de esta manera, la cultura que hoy exhiben los animales no representa el pasado de los humanos. El liderazgo de un alfa espalda plateada no es, en absoluto, un líder autoritario de hoy mirándose en el espejo del pasado. Un chimpancé no es un hombre moderno llevado 4 millones de años atrás.

#### **5.2.4. Síntesis del registro etológico**

La búsqueda de sentido, de orientación y significado a la existencia humana, ha sido acompañada por la idea del desarrollo de opciones de vida mucho más elevada de la que ahora se dispone. En la Grecia antigua se conoció la postura platónica que sustentaba que el sentido de la vida no se encuentra sino en una forma superior de conocimiento que se cristaliza en la idea del bien. La postura aristotélica, en cambio, defendía que la felicidad era el mayor de los objetivos que el *Zoon politikón* pudiera proponerse, definiendo y articulando formas cívicas de relaciones con los demás.

La propuesta de las religiones abrahámicas apunta a la consumación de la relación del hombre con lo divino. Más tarde, en la ilustración, el orden de lo divino cambia hacia el orden social y la potencialización de la razón, con la sentencia definitiva de Kant: “*Sapere aude*” (atrévete a pensar). En todo caso, la ruta para que el hombre se supere a sí mismo, está mediatizada por el problema acuciante de la moral. La cuestión moral atraviesa la historia de la humanidad en su periplo por un estadio superior de desarrollo.

*¿Cómo se construye lo moral?*

La respuesta de Waal apunta a una solución genealógica en dos direcciones: primero, que los humanos no son diferentes de otros animales en su esencia metafísica y, segundo, que la bondad constituye un reconocimiento, de forma apropiada, a los demás, mientras que la maldad incluye una forma egoísta de tratar inadecuadamente a los

demás, al ignorar sus intereses o tratarlos como meros instrumentos. De Waal propone la premisa atrevida de que los humanos son buenos por naturaleza, lo cual se explica como herencia de ancestros no humanos, mediante el proceso darwiniano de la selección natural, dando curso a la teoría de la continuidad. Sin embargo, Kitcher y Korsgaard establecen una clara distinción entre el “comportamiento animal motivado por las emociones y la moralidad humana que, en su opinión, se basa en una autoconciencia cognitiva acerca de lo adecuado de la línea de acción de uno mismo”. La moral queda entendida entonces, como un resultado de la evolución social, cuyas raíces no son únicamente humana, sino que hunden sus rizomas en los instintos sociales que compartimos con otros animales.

De Waal supone que, basado en las observaciones realizadas y documentadas, los simios son capaces de adoptar el punto de vista de otro simio, y que el origen evolutivo de esta habilidad no debe buscarse en la competitividad social, sino en la necesidad de cooperar. Esto vuelve a colocar la discusión en el terreno de la capacidad de vinculación social entre los primates y la cuestión de la empatía. Con toda certeza, la empatía es una capacidad natural compartida entre humanos y primates, por lo que carece de sustento etológico calificar de “animal” la conducta social humana orientada a la violencia, cuando existen suficientes criterios para afirmar la conducta bondadosa es la que resulta generalizada en ambas especies.

Hasta este momento, la conclusión es clara: No existe una raíz biológica, genética del poder, ni del liderazgo, ni de la sed de mandar, salvo que se consideren estos fenómenos como derivados del carácter sociable de los mamíferos, y de la estructuración de relaciones de poder en el grupo, lo cual no siempre apunta hacia el dominio, sino a garantizar la supervivencia.

La conclusión más plausible apunta a que las “tendencias altruistas y compasivas” que caracterizan a (algunos) seres humanos son un producto de las mismas fuerzas

evolutivas que promueven el interés propio. Pero el mismo De Waal (2007) va a decir que los seres humanos no son “actores ciegos que ejecutan programas genéticos, sino improvisadores que se adaptan con flexibilidad a otros improvisadores en liza” (p. 235).

¿Qué son el ejercicio del liderazgo y la práctica del poder, sino el resultado de los instintos sociales, y de la manera en que el ser humano responde a tales tendencias? Liderar no es un programa genético para determinar, en un ejercicio de reduccionismo biologicista, que unos hombres manden y otros obedezcan. Sobre el tópico de la obediencia, Christopher Boehm (2012) ha señalado que los cazadores recolectores con un estilo de vida nómada, tenían un afán casi obsesivo por liberarse de la autoridad de otros.

Si se define lo innato como una influencia genética, que no admite factores culturales ambientales, entonces el liderazgo no podría ser explicado correctamente por esta vía. En cambio, si lo innato se asume como la predisposición, que no la programación, integrada a los factores del entorno que inciden en el comportamiento, entonces sí puede argumentarse que liderar es una práctica socio antropológica de raíces afirmadas en la evolución social de la especie.

Cuando el poder se asume como “fuerza” aplicada al logro de un objetivo de sobrevivencia, puede argumentarse su presencia en todos los seres vivos. Incluso en su forma de organización política, puede resultar importante el uso de la fuerza, tanto como demostración física (ejercicio de la fuerza) como señal simbólica o ritual de su uso potencial (estrategia de persuasión). Sin embargo, no existen evidencias aceptables acerca del poder como una inscripción biológica en el ser humano.

### 5.3. Liderazgo, capacidad de agencia y antropotécnica

#### 5.3.1. Bregnam: liderazgo, aprendizaje social y cooperación.

En su libro “Digno de ser humano”, Bregnam (2021) se pregunta por las condiciones que hacen del ser humano lo que hoy es, sabiendo que no se trata de un factor asociado a la fuerza física, ni a las habilidades para la huida y el ataque. También se pone en tela de juicio la premisa de una inteligencia superior para la resolución de problemas. Los resultados de 38 pruebas realizadas por investigadores alemanes, en las que se comparaba la inteligencia en monos y niños entre 2 y 3 años, indican que los humanos no tienen mejores resultados que los chimpancés y los orangutanes (P. 66).

La astucia tampoco pareciera ser la clave diferencial entre el resto de los primates y los humanos, por más que la hipótesis de la inteligencia maquiavélica defienda la capacidad de engañar y mentir como forma privilegiada de mantener el control del poder. Ya se ha visto, como lo demostró De Waal, que la habilidad de articular tramas complejas, redes, alianzas y estrategias para alcanzar el poder, son comunes entre los primates. Engañar ha sido una estrategia de supervivencia no solo para la cacería, sino para la construcción de relaciones, aparearse y ganar prestigio dentro del grupo. Pero esta capacidad no ha sido la causa principal del desarrollo de individuos del género *sapiens*, ni de los neandertales. Estructurar un acto de simulación, entretener una mentira, camuflar apariencia, emociones y comportamientos, demanda una mayor actividad neuronal que simplemente decir la verdad. Puede someterse a discusión el valor de supervivencia que ha tenido el engaño en la evolución de la especie, pero jamás negar que se trata de una práctica presente en todas las culturas conocidas, incluso cuando ha crecido el rechazo moral de la mentira. Lo que se trata de demostrar aquí es que la capacidad de hacer daño, de la perversión como forma de poder y de la visión maquiavélica del hombre como

ser despreciable, no constituyeron, en términos categóricos, un factor determinante en la sobrevivencia de los humanos.

No hay que volver a insistir en que el liderazgo, en su contenido antropológico, es la capacidad de echar hacia adelante. Capacidad de liderar es lo mismo que decir “capacidad de agencia” desde una perspectiva antropológica. En ese sentido, la virtud de quien lidera se encuentra menos en la fuerza individual de imponer una posición, que en la de cooperar para alcanzar objetivos del grupo. Otra vez se destaca que el liderazgo en su versión antropológica siempre ha estado presente en la humanidad, pero como habilidad del grupo para evitar su desintegración, su desaparición y para asegurar mejores condiciones de vida. La primera idea política acerca del “individuo líder” emerge entonces, como un rol social atribuido por quien más aportaba al logro de los objetivos del grupo. La tesis del hombre egoísta que prevalece en la sensibilidad capitalista pierde sentido, cuando lo que se evidencia en la evolución social humana es que cooperar, a la larga, resulta mejor que competir.

Desde este enfoque, el líder no sería el que domina o manda sobre los demás, sino el que mayores contribuciones hace al bien común. El liderazgo deja de ser una condición, en realidad nunca lo ha sido, para asimilarse como un rol social dentro de un contexto eminentemente relacional. Como ha sido documentado por Graeber y Wengrow (2022), a los jefes de aldea se les rendían honores formales, pero no podían decir a nadie qué hacer (p.149).

¿Cuál es entonces, la diferencia radical entre primates y humanos, y entre grupos humanos anteriores y los actuales? La respuesta se encuentra en el aprendizaje social. Si bien los monos obtienen mejores resultados que los humanos en actitud mental, lo cierto es que los niños que participaron en las pruebas anteriormente citadas, alcanzaron niveles de logro de un 100 % en la categoría de “aprendizaje social”, mientras que los chimpancés y orangutanes lograron 0. El ser humano es, entonces, “un mono que



aprende”. Antropológicamente hablando, aprender es más importante que ser inteligente. De hecho, la inteligencia está sobrevalorada. De modo que, la capacidad de aprender se encuentra en la base etológica de la evolución social humana.

La aproximación al liderazgo como forma de aprendizaje social que no está vinculado a ninguna forma de determinismo biológico es una aproximación consistente con la historia evolutiva del ser humano. De nuevo se confirma que el individuo con pretensiones de primacía social no podría ser una explicación plausible de un ejercicio natural del liderazgo, ni mucho menos la continuidad biológica de un instinto de dominio supuestamente presente en los grupos nómadas prehistóricos.

El argumento trillado de que “los jefes siempre han existido” aplicado a las sociedades primitivas, es falso y no cuenta con el sustento del registro antropológico. Solo sirve para validar la presencia de estos, cuando en realidad, el individuo-líder, tal como lo conocemos hoy, es un invento social y político tardío en la evolución social. En cambio, el liderazgo, como capacidad del grupo para avanzar hacia nuevas condiciones favorables a su existencia, sí que es y ha sido una condición constitutiva del ser humano.

Las hordas primitivas coordinaban sus actividades en función de la colaboración, seleccionando las formas exitosas para repetir las y transmitir las a siguientes generaciones en forma de aprendizaje. Se invalida una vez más, la tesis hayeckiana de que solo el individuo existe, no así la sociedad.

Si se asume que liderar debe ser explicado en términos de aprendizaje social, cobran sentido las acotaciones de Bregnam (2021) cuando señala que los neandertales (en términos individuales) pudieron tener un cerebro más grande que el *Homo sapiens*, pero en términos sociales, su “cerebro colectivo”, es decir su capacidad de aprendizaje social, era mucho más pequeño (p. 81). Si el liderazgo es la capacidad de “echar hacia adelante”, las acciones proactivas de los neandertales eran efectivas en términos individuales, pero no como sociedad, mientras que las acciones de liderazgo del *Homo*

*sapiens* eran socialmente más efectivas, aunque no lo fueran en términos individuales.

Otra vez se demuestra que liderar no es, ni tiene que ver, con ser el mejor, el mayor, el más fuerte o el más inteligente dentro de un grupo.

Luego de la sacudida del mundo de la sociobiología provocada por la publicación de "El gen egoísta" de Richard Dawkins, ha sido el mismo autor el que ha puesto en discusión el egoísmo como marca distintiva de la naturaleza humana. La propuesta de la competencia sin cuartel como característica de la sociedad humana es bastante interesante, pero necesariamente disminuida frente al valor de sobrevivencia de la cooperación.

Los partidarios de la evolución como la historia del éxito de los fuertes sobre los débiles, encuentran en el constructo de "competencia" el correlato apropiado de los patrones de violencia presentes en chimpancés, y forzada a límites extravagantes por los humanos. En 2010 se planteó, en un estudio de la Universidad de Ámsterdam, que el efecto de la hormona de la oxitocina fortalece la aceptación de los miembros del grupo, pero igual, y esto es lo novedoso, recrudece el rechazo de otros grupos percibidos como extraño u hostiles. Es decir, que las mismas motivaciones para amar a alguien son las que pueden llevar a casos extremos como el apartheid, las distintas formas de genocidio y las guerras. ¿Constituye esto un regreso al hombre malvado de la hipótesis maquiavélica? La reivindicación del postulado hobbesiano de que "el hombre es un lobo para el hombre", no deja de ser discusión interesante, Sin embargo, por más énfasis que se ponga sobre el carácter violento de la naturaleza humana, vale mencionar dos puntos: primero, la violencia ocupa una porción del tiempo de los humanos que, estadísticamente no es representativo ni dominante; segundo, las guerras y conflictos tribales son contra intrusos o contrarios pero no entre ellos mismos; y tercero, por más que se acepte la premisa de la continuidad, es incorrecto deducir la forma de vida de los grupos humanos con más de 200 mil años de historia, a partir de la observación de una sociedad forjada en

los últimos 10 mil años. La sociedad actual no es, en ningún caso, una proyección lineal de su pasado, sino un proceso evolutivo que cambia, muta y se transforma.

El leviatán de Hobbes es un invento reciente. Si los hombres sin estados hubieran vivido en una guerra permanente, vale la hipótesis de que hoy no existiría la sociedad humana tal como se nos revela. El hecho tangible y comprobado es que, desde hace más de 200 mil años, los humanos vivieron en grupos pequeños y no conocían el Estado o su forma equivalente. Sin embargo, la tesis Hobbesiana merece atención: Sostiene que, en su estado primordial, la sociedad humana debió haber sido una guerra de todos contra todos, a la que solo se le contraponía la alternativa de un poder soberano y absoluto con capacidad de conminar al orden. ¿Se deberá someter la obra de Hobbes a una presión hermenéutica que brinde cuentas del mensaje alegórico imbricado en su tesis? La respuesta de Graeber y Wengrow (2022) es positiva:

“Hay quien sospecha que el estado de guerra de Hobbes era una alegoría de su Inglaterra, sumida en la guerra civil a mediados del siglo XVII (...) sea como sea, lo más cerca que estuvo Hobbes de sugerir que este estado había sido real fue cuando señaló que las únicas personas que no se encontraban bajo la autoridad definitiva de los monarcas eran los propios monarcas, y siempre parecían estar en guerra unos contra otros” (p. 24).

Los estudios de Pinker (2012) corroboran que no es cierto que previo a la existencia del Estado los humanos vivieran en un convulsionado estado de conflicto permanente. Este autor señala que Hobbes carecía de conocimientos sólidos sobre la vida antes de la civilización. Lo que llama la atención de este análisis es que, en efecto, Pinker es un buen hobbesiano que va a considerar que “este mundo es el menos agresivo de todos los tiempos pasados, luego de que los hombres se agruparan para vivir en ciudades y desarrollaran los primeros gobiernos” (p.42).

Importan las precisiones anteriores para afirmar que la lucha violenta del hombre contra el hombre, ni su correlato actual la competencia, en una escalada ilimitada de dominio de unos sobre los demás, no constituye el motor de la evolución social humana. La historia del hombre está marcada por la cooperación, la sociabilidad, de donde se demuestra que el Estado no es la salvación del hombre, sino parte de su condena. Todo lo contrario, el registro arqueológico y antropológico parece reunir piezas suficientes que sugieren que la especie humana cuidaba, protegía y amaba a sus miembros, lejos de la vida asquerosa, bruta y corta de la malograda tesis hobbesiana.

Bregnam (2021) se cuestiona: ¿por qué conseguían los cazadores recolectores deshacerse de aquellos que trataban de tomar el mando con arrogancia y hoy en día no hay manera de librarse de ese tipo de líderes? (P. 106). La explicación habitual es que las sociedades modernas son tan complejas que ya no pueden organizarse sin líderes. Los Estados y las multinacionales necesitan reyes, presidentes y directores generales respectivamente. Según Diamond (2013), «los grandes grupos de población no pueden funcionar adecuadamente sin líderes que tomen las decisiones» (p.11). El concepto de líderes al que hace referencia Diamond es el de “el que guía”, que bien puede ser un anciano, un rey, un sacerdote o cualquiera que la comunidad haya investido para el desempeño de tal rol.

### **5.3.2. Bronowski. Una genealogía del liderazgo, pero sin líderes**

La apuesta harariana es que, si dejan abandonados en una isla desértica a un hombre y a un mono, el mono, sin lugar a duda, se encontraría en condiciones de sobrevivencia mucho más halagadoras que las del hombre. Todos los animales aparecen equipados para adoptar las condiciones del entorno en el que se forjan. O como lo relata Bronowski (2017), “los animales aparecen como figuras del paisaje, mientras que el

hombre se vuelve un modelador del paisaje” (P.21). La pregunta que araña el pensamiento es la siguiente: ¿cómo logró el ser humano sobreponerse a sus propias debilidades para alcanzar una ventaja de alto impacto en su dominio sobre la naturaleza? La respuesta que trata de discernir el autor de “El ascenso del hombre” va a implicar un recorrido a lo largo de la historia, para validar que, mientras la evolución natural de las distintas especies está marcada por lo biológico, en el caso del hombre interviene también una forma de evolución cultural.

Entre los factores destacados por Bronowski para explicar el ascenso del hombre se encuentra la habilidad para inventar herramientas, el desarrollo del cerebro, y la capacidad de hacer ciencia. Entre estas capacidades hay otra que ya ha sido citada: la capacidad de aprendizaje social. La apuesta por la sobrevivencia entre un hombre y un mono en el desierto, cambia radicalmente si en lugar de un individuo de cada especie, se coloca a un grupo de hombres y un grupo de monos. La capacidad de los humanos para transmitir información, prácticas socioculturales es eminentemente superior a la de otras especies. Cada invento, cada situación creada por el hombre para sobreponerse a las condiciones adversas de la naturaleza, lo habilita para domesticar el entorno. En efecto, allí donde un animal encuentra su casa, el hombre tiene que construirla. Desde el enfoque presupuesto en esta tesis, la capacidad de inventiva del hombre no es un agregado para sobrevivir en la naturaleza. Es parte constitutiva de su naturaleza. El hombre, hay que enfatizarlo, es un mono con una imaginación altamente desarrollada.

La habilidad humana para crear sus propias condiciones de vida, por encima de condiciones que les son desfavorables, plantea un elemento que no puede ser esquivado: el liderazgo como habilidad antropotécnica. Sabiéndose incapaz de sobrevivir en un medio natural que le resulta intimidante, desafiante, el hombre deviene en un ser antropotécnico que solo es capaz de “echar hacia adelante” no haciendo uso de la técnica, sino siendo él mismo un ser técnico. Saber cómo ese ser al que Bronowski

denomina “animal enclenque, lento, torpe y desalmado” ha llegado a ser lo que hoy es, obliga a examinar su genio, su inventiva, y llegar a la conclusión de que el liderazgo es una capacidad antropotécnica, parte sustancial de su ser. Ser humano y técnica no son separables más que para fines de análisis. Liderazgo es entonces, el hilo conductor que va desde el primer hombre que caminó erecto en la sabana africana, hasta el hombre que compone una sinfonía, que envía naves a Marte, y que busca desentrañar los orígenes del universo, con un telescopio que puede mirar 13 mil años hacia el pasado. Los animales dejan huellas de lo que han sido. Los humanos, de lo que han construido.

Si el liderazgo como parte de la antropología es tan importante como para estimular el ascenso del hombre, es porque comporta otros elementos impulsores del proyecto humano: la comunicación y el lenguaje. Ambos contribuyeron a potencializar el liderazgo del hombre para la cooperación. La competencia no requirió el desarrollo del lenguaje, la cooperación sí. Lenguaje y cooperación van de la mano, de manera sinérgica. Si la competencia despiadada constituyera el motor del progreso, no se habría estructurado el lenguaje en la forma compleja como hoy se conoce, lo que se vuelve un argumento contra la hipótesis del hombre malvado de Maquiavelo y del hombre lobo planteado por Hobbes. Pero no necesariamente a favor del hombre bueno de Rousseau.

El análisis de Bronowski (2017) no se agota en la habilidad del hombre para utilizar la cultura como forma de domesticación de la naturaleza, sino que la misma cultura adopta una función que para el hombre primitivo debió parecer mágica: pintar animales en los muros de la caverna. En efecto, dibujar en los muros de las cavernas era una forma de anticipar el futuro, infiriendo lo que va a pasar a partir de las condiciones del presente. Las pinturas no evocan el pasado de la relación del hombre con los animales, sino el futuro. “En estas pinturas el cazador se familiarizaba con los peligros que sabía que tenía que afrontar, pero que aún no los había sufrido” (p.51). Liderazgo es el nombre de la evolución del hombre.

### 5.3.3. Gehlen. El “animal fracasado” que ha tenido éxito

La mirada de Gehlen (1987) es antropológicamente provocadora: el hombre es un animal fracasado que ha tenido éxito. Gehlen inicia la reflexión por el hombre y su lugar en el mundo con Scheler, quien coloca al hombre en el mismo plano de los animales, estableciendo con ellos una diferencia solo de grados. Sin embargo, Scheler, intentando superar el dualismo cuerpo-alma, lo que hace es sustituirlo por una versión distinta en la que describe la diferencia entre hombre y animal con la afirmación de que en el hombre interactúan cuerpo animado y espíritu. Para este autor, el término “ser humano” tiene una doble connotación: primero se refiere a un subgrupo de las especies de vertebrados y mamíferos, y segundo, a un entendimiento especial que hace a este ser diferente al resto de los animales (Scheler 2010). El dualismo entre espíritu y vida de Scheler genera inconformidad en autores que abrazan la mirada hacia el hombre desde la perspectiva de la antropología filosófica de autores como Gehlen. De ahí la tarea encomiable de suturar el dualismo entre la naturaleza biológica del ser humano y su logos autoconsciente.

Insiste Gehlen (1978) en la inviabilidad biológica del ser humano, al presentarlo como un ser deficitario, inadaptado y no desarrollado que, “en la esfera de condiciones naturales, originales, se habría exterminado hace ya mucho” (p.33). El mejor ejemplo aparece en el análisis comparado entre la motricidad animal y la humana, pues mientras la primera está filogenéticamente determinada, la humana, y su existencia misma, está configurada por el aprendizaje (Padial 2018). Esta inviabilidad es consistente con el prisma nietzscheano del hombre como ser enfermo. Nietzsche desmerita lo humano de manera radical, lo cancela, por así decirlo, como una versión deficiente de lo animal. En Genealogía de la moral el hombre es situado como “animal enfermo”; mientras que en Zaratustra el hombre es abordado como un “camino” (Weg), un “puente” (Brücke), algo transitorio que debe ser superado.

Resulta evidente la deuda intelectual de Gehlen con la antropología crítica de Nietzsche. Pero Gehlen da un paso más: la tesis de la compensación. El hombre es el ser que actúa sobre la naturaleza con el propósito de transformarla. Mientras que los demás animales se adaptan a las condiciones primigenias del entorno, el hombre lo transforma, lo modifica, y en esta acción modificadora encuentra el nicho sobre el que puede ser, y compensar así las carencias de su organismo biológico. Para ello se vuelve un ser cuya naturaleza es la cultura.

Entender el liderazgo desde una perspectiva antropológica implica rescatar el postulado del hombre como ser incompleto, que se labra la existencia en la medida que se “abre paso” a través de ella. Este abrirse paso para superarse a sí mismo, es lo que cristaliza el concepto de liderazgo que se propone en este apartado: el liderazgo es la conjugación de prácticas constantes de superación de las limitaciones que dificultan la consecución del proyecto humano, por encima de sus carencias biológicas. Este mismo razonamiento abre el camino para una conceptualización del liderazgo como toda forma de emancipación de condiciones naturales, sociales o políticas que minimizan las posibilidades del ser humano para alcanzar niveles crecientes de realización socialmente deseables, pero de manera responsable.

La cultura y el liderazgo quedan aquí imbricados. Cultura es la acción del hombre sobre la naturaleza, y dicha acción es posible por una forma de arrojo existencial, atrevimiento, voluntad de no conformarse con lo naturalmente dado. En palabras de Camus (2003) “el hombre es la única criatura que se niega a ser lo que es” (p.16). Es el animal desobediente (Martínez, 2010). Este arrojo apunta hacia lo que se define como liderazgo en esta propuesta. Probablemente Gehlen era demasiado conservador para imaginar las consecuencias de sus propios postulados y su incidencia en un conjunto teórico propulsor de la emancipación. De toda manera, el liderazgo es emancipación de



condiciones que no son favorables y que limitan la expansión de las capacidades humanas.

#### **5.3.4. Sloterdijk. ¿El liderazgo como ejercicio antropotécnico?**

En su aproximación a la insolvencia del humanismo clásico para responder a los problemas acuciantes del hombre de hoy, Sloterdijk ha dejado de lado los fundamentos sólidos y los postulados de una filosofía occidental que gira de manera especulativa sobre sí misma, creando esencialismos inútiles para dar cuenta de la incertidumbre de la vida cotidiana en la que se desenvuelve el hombre. Contrario a una perspectiva pragmática en la que “lo dado” se transforma en “lo hecho”, Sloterdijk va a propugnar por una filosofía cuestionadora de lo dado, bajo el entendido de que los hechos que damos por sentado, como lo natural, es fruto de una construcción. ¿Qué es la filosofía occidental? Una repetición consecutiva de construcciones que terminan convertidas en hechos naturalizados. Precisamente este argumento es el que se perfila apuntalar aquí, como forma de “echar de lado” la jugada caricaturesca del liderazgo, tanto en su versión estadounidense como en su versión europea. Las teorías vigentes sobre el liderazgo están agotadas y no se vislumbra más que la repetición de viejas fórmulas que se reciclan una y otra vez, al amparo de la industria del management, cuando no, del amplio mundo de la superación personal.

La cuestión antropológica de la que se ocupa Sloterdijk tiene la virtud de desestructurar la afirmación Heideggeriana del hombre como ser-ahí y ser-en-el-mundo ontológicamente puro, para reclamar que este hombre es un producto que se produce de manera continua. El hombre no aparece, deviene, y este devenir no es un hecho particular periférico que pueda ser soslayado, es parte definitoria del ser. El mismo Heidegger va a decir que el hombre no es realidad sino posibilidad. Sloterdijk (2011<sup>a</sup>), blande la cuestión del hombre como el resultado de ciertas operaciones técnicas que va a

denominar antropotécnica que no cabe en la visión de un humanismo entendido como “domesticación del hombre” (p. 202). Para el filósofo de Karlsruhe, el humanismo está relacionado con un ejercicio que hace referencia al hombre como el centro articulador de lo humano, como domesticación racional de un hombre que separa el sujeto del objeto, precisamente, para expandir sus dominios a todos los elementos circundantes, a los que confiere el trato de objeto (Triviño Cuéllar 2018).

En esta parte surge la idea del ejercicio como operación mediante la cual se obtiene o se mejora la cualificación del que actúa para la siguiente ejecución de la misma operación, independientemente de que se declare o no se declare a esta como un ejercicio. El proceso ejercitante, intercambiable con el de antropotécnica, vuelve la mirada hacia el hombre como ser operable que actúa sobre el mundo y sobre sí mismo. La técnica es pues, no un agregado del que el hombre hace uso para devenir en humano, sino que es parte constitutiva del mismo. Se trata de una visión antropológica del ser humano que el humanismo clásico había pasado por alto.

De igual manera, y no como una simple analogía, el liderazgo requiere ser analizado como capacidad antropotécnica en la que el hombre se mueve de un estado inferior a otro superior en la escala evolutiva sociocultural. Siendo así, es el momento de denunciar al individuo líder obsesionado por el poder como el farsante domesticador de seres humanos, y ladrón de oportunidades para que los demás desarrollen las facultades que él considera como atributos propios. En el esquema caricaturesco del ejercicio del liderazgo, se da una relación inversamente proporcional entre la grandeza del individuo líder y la disminución de las capacidades sociales de sus seguidores. El líder es el que opera, mientras que el seguidor es el ser operado. El líder es el que gobierna, mientras que los seguidores son los gobernados. Esta forma de gobierno se recicla en la familia (padre-hijo, hombre-mujer), en escuela (profesor-alumnos), en la iglesia (con la metáfora

pastor-oveja, o sacerdote-feligrés, como forma de adiestramiento), en el hospital (médico-paciente) y en la cárcel (como forma de disciplinamiento).

Sloterdijk (2012) deja ver que este ejercicio operante se desenvuelve en dos direcciones: la primera es la producción de unos hombres por otros hombres, a la que se denomina técnicas para “dejarse operar” (Sich-Operieren-Lassen), mientras que la segunda es la producción de hombres, pero a partir de sí mismos, que serían entonces técnicas de “autooperación” (p.589). En la mirada foucaultiana, la propuesta de Sloterdijk puede ser leída diferenciando las técnicas de gobierno sobre las poblaciones (biopolítica) y las técnicas de gobierno sobre uno mismo (estética de la existencia).

El liderazgo es, desde la arista antropológica, una antropotécnica. El humanismo no es otra cosa que una visión mentirosa del hombre, que hace derivar su “dignidad” de lo que en realidad son productos culturales bien tardíos. Sloterdijk (2011) viene a decir que la premisa decisiva de su ensayo es la suposición de que “la historia del hombre debe entenderse como el drama silencioso de sus configuraciones” (p.103).

El ser humano (*clearing-Lichtung*)<sup>28</sup> en el pensamiento sloterdijkiano, es un ser compuesto básicamente por dos dimensiones esenciales: primero una historia natural de la serenidad, la cual expone la manera como el hombre pudo convertirse en un ser abierto al mundo. Y segundo, una historia social de los amansamientos que pone en evidencia la manera como los hombres se recogen (en el sentido de crear cultura, pero también de refrenarse, de contenerse) para corresponder al todo.

Méndez (2013) reconoce que “la historia de la hominización camina de la mano con la historia de los dispositivos tecnológicos” (p.184). Así también, el liderazgo deviene

---

<sup>28</sup> *Lichtung* es una expresión que ha vertebrado el pensamiento de Martin Heidegger desde prácticamente sus comienzos como estudiante en la Universidad de Friburgo. En este sentido, dilucidaremos una de las primeras interpretaciones de *Lichtung*, en tanto claro del ser. Véase a: Garrido Perrián (2015). *Lichtung, el claro del ser* un estudio a raíz de las meditaciones de Holzwege. *Agora: Papeles de filosofía*. Vol. 34, Nº 2, 2015, págs. 161-177.

como discurso sobre las condiciones de producción de las relaciones de poder entre un sujeto que ordena y otro que obedece. Sin embargo, la deconstrucción de esta relación de poder obliga a repensar la relación entre el que ordena (sujeto) y el que obedece (disminuido a condición de objeto). La obediencia entonces, en cualquiera de sus expresiones, implica una ruptura en la calidad de la relación, puesto que mandar, deviene ya en cierta forma de domesticación de la subjetividad.

El hombre aparece entonces, como el ser que lidera sus propios condicionamientos externos e internos para agenciarse mejores versiones de sí mismo, y de la sociedad en la que hace vida social. El liderazgo se presenta, bajo estas precisiones, como capacidad de agencia, como el esfuerzo constante para lograr “echar hacia adelante”, en fin, como una capacidad antropotécnica.

## **CAPÍTULO 6**

### **6. UNA CONTRA PSICOLOGÍA URGENTE DEL LIDERAZGO**

#### **6.1. Núcleo conceptual**

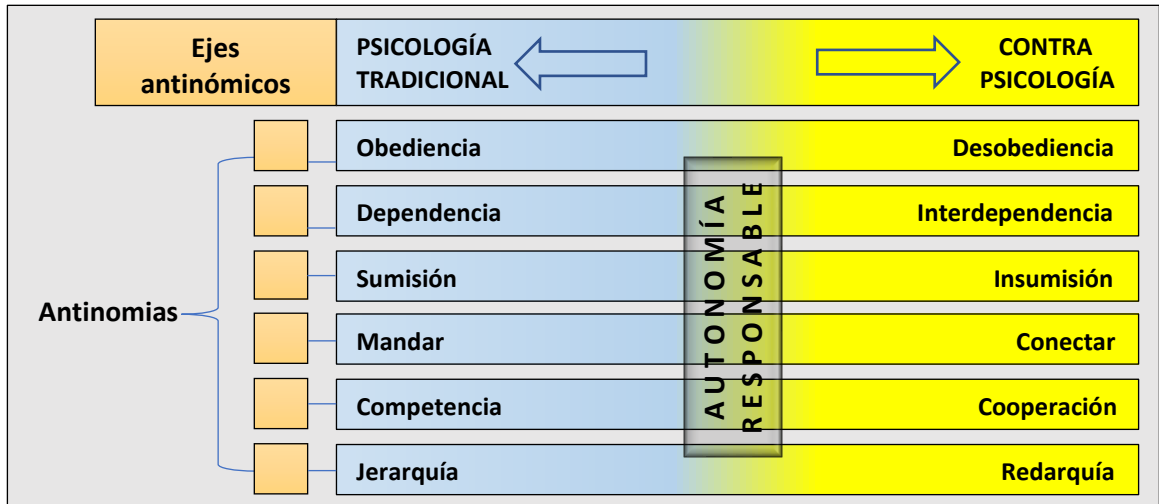
En este capítulo se hace una crítica al abordaje intelectualmente irresponsable del estudio del liderazgo, sobre todo, de aquellos que buscan soporte científico en la psicología. Una psicología cómplice y conformista, interesada más en la adaptación de la gente a las condiciones del entorno, que en la crítica a dichas condiciones. Se denuncia el proyecto del neoliberalismo cultural para la generación de “fórmulas mágicas” en la producción en serie de los líderes que demanda la industria en los tiempos del gerencialismo empresarial moderno, época en la que ser líder ha dejado de ser una capacidad antropológica de sobrevivencia para devenir en una estrategia de domesticación del capital, y de paso, del hombre.

#### **6.2. La inversión de los intereses epistémicos en el estudio de liderazgo**

Cuando se sistematizan los enfoques que priman en los estudios relacionados con el liderazgo, se llega a la conclusión de que existen al menos seis antinomias conceptuales en los que se despliegan los intereses de dichos estudios. Estos ejes demarcan campos de compromisos epistémicos en los que circulan los énfasis, y por consecuencias, los resultados sobre los cuales se edifican los nuevos saberes. La pregunta más apremiante en este ejercicio consiste en cómo hacer explicaciones duales sin ceder a la tentación de una cosmovisión estructurada sobre la base de conjuntos binarios. Lo binario persigue al investigador, pero el investigador no se debe dejar atrapar.

**Gráfica 6.**

*De la psicología convencional a una contra psicología del liderazgo.*



Fuente: elaboración propia.

El movimiento de las investigaciones, dentro de estos campos, puede ir de un extremo al otro, o mantenerse en un “equilibrio inestable”, pero lo que es cierto, es que tales movimientos no son inocentes; están atados a los intereses programáticos de sus patrocinadores, así como a los presupuestos epistemológicos de sus autores.

El problema identificado con estos pares antinómicos es que, como en el caso “obediencia-desobediencia”, se ha tendido a legitimar un lado de la ecuación, un polo, en detrimento del otro. No es artificioso revelar que la opción a legitimar sea siempre aquella colocada al borde de la estabilidad y conservación del mundo creado y asumido como “lo naturalmente dado”, y de la tradición como factor afianzador de las costumbres. Así los estudios buscan evitar desarrollos que comprometan el horizonte ideológico que permea el universo conocido.

Con mucha frecuencia, la psicología tradicional se ha identificado con el eje conservador de la relación, y al hacerlo, deja de ser crítica, adjudicándose discursos procedentes de campos ideológicos que limitan la expansión de la disciplina. Si cada época asume las verdades que son funcionales para diagnosticar, planificar e

implementar un proyecto, se deduce que la psicología está cruzada por intereses pocos genuinos.

### **6.2.1. De obediencia y desobediencia**

Los psicólogos se han ocupado del estudio de la desobediencia como comportamiento desviado, legitimando la obediencia como pretensión de normalidad incuestionable. La preocupación por la desobediencia proviene de la naturalización de posiciones autoritarias que reclaman el derecho de “ordenar” lo que otros en posiciones jerárquicas inferiores deben obedecer. El giro rebelde consiste en invertir la preocupación sobre el por qué “desobedece” la gente, por el desentrañamiento de las motivaciones que conducen a la obediencia. Históricamente, la emancipación del hombre no ha caminado de la mano de la obediencia sino de la desobediencia. Sin embargo, el par “obediencia desobediencia” no está libre de obstáculos.

La primera aproximación a este problema procede del estudio de Milgram (1963) en el que confirma que una persona considerada normal, puede ser capaz de hacer daños considerables a otros, sin más justificación que la de obedecer a una autoridad<sup>29</sup>. Esta obediencia a la autoridad puede traspasar los límites de lo razonable y llegar a lo que se define como “sobreobediencia” (Gros, 2021). La tesis es que un comportamiento de sobreobediencia genera sumisión como relación de fuerza entre una autoridad y la persona sumisa, suprimiéndose la posibilidad de desobedecer. La concepción de la sumisión como una condición de “enajenación” psicológica es, indiscutiblemente, incompleta, dada su dimensión política. Así, la persona sumisa, que obedece ciegamente los designios de una autoridad externa, renuncia a sí misma como una unidad de sentido,

---

<sup>29</sup> Independientemente de la popularidad del experimento de Milgram, existen razones para poner en tela de juicio la veracidad de sus resultados. Tal es el esfuerzo realizado por Bregman, echando por tierra la calidad científica de las derivaciones de este archi famoso, pero engañoso experimento, en su obra: Digno de ser humano: una nueva perspectiva histórica de la humanidad Anagrama (2021).

dejando de ser capaz de actuar en libertad. Lo patológico no está centrado en el comportamiento autoritario del patrón, del jefe, del amo o del gobierno, sino también en el individuo que sobreobedece.

Bregman (2021) ha realizado una investigación sobre archivos y documentos ahora disponibles al público interesado, acerca del experimento Milgram, encontrando errores sustanciales en el diseño del estudio, incluso, elementos de deshonestidad en la comunicación de los resultados. No es cierto que la gente esté dispuestas, como condición natural, a obedecer las órdenes de una autoridad aun cuando estas pudieran entrar en conflicto con su conciencia personal, como señala el citado experimento. Las palabras de Bregman son bastante duras::

“No conocía ningún otro experimento tan cínico, tan deprimente y al mismo tiempo tan famoso como el de la máquina de descargas eléctricas. Tras unos meses documentándome sobre el tema, consideré que ya tenía suficiente munición para hacerlo papilla. Los archivos de Milgram también se habían desclasificado y, en efecto, contenían mucha ropa sucia” (p. 197).

La obediencia que no es crítica deriva en una renuncia del ser humano para concebir y construir proyectos propositivos de realización personal y social. En ese tenor, la obediencia no racional bordea la aniquilación de la propia libertad, la delega sin más, a una autoridad ajena a su identidad como ser tomador de decisiones. La obediencia deja de ser una virtud para convertirse en un vicio destructivo de la responsabilidad personal, puesto que quien obedece sin cuestionar motivos y razones, deja de ser un sujeto capaz de rendir cuentas de sus propios actos en los términos de: “cumpliendo órdenes superiores”. La anulación de la responsabilidad personal constituye una afirmación de la autoridad de aquella entidad o persona receptora de obediencia ciega. Analizado de esta manera, el problema de la obediencia es el mismo que el de la libertad. ¿Cuál es entonces, el problema de la desobediencia? El nudo de la cuestión de la desobediencia



es, precisamente, que no es un problema; el problema está, y ha estado, del lado de la obediencia. Para decirlo en claves de Zinn (1970), “Dicen que nuestro problema es la desobediencia civil (...) pero el auténtico problema es la obediencia civil” (Discurso escrito de Zinn). Desde la perspectiva de este historiador, los nazis eran personas “obedientes” que ni siquiera se atrevieron a cuestionar las órdenes de sus supervisores. Así mismo, en los juicios posteriores, no se percibieron como personas sujetas de responsabilidades, sino de “buenos” cumplidores de los mandatos de las autoridades.

Desde la aceptación de la obediencia como lo “naturalmente dado” aparecen ejemplos que colocan una figura de autoridad (la que ordena) superpuesta a otra receptora de ordenanzas (la que obedece): el hijo que obedece al padre, la esposa que obedece al esposo, el empleado que cumple los requerimientos del jefe, el soldado que acata la misión ordenada por el comandante, etc. Este orden jerárquico hace presencia fenoménica coherente con la visión de un mundo perfecto e incuestionable. Gros (2021) recuerda que tanto Aristóteles como san Agustín afirman que “la perfección de este orden, en la que cada cual ocupa su lugar exacto, es provechosa para todos” (p. 61). De modo que ya sea que se mande o que se obedezca, es preciso conformarse con desempeñar el rol naturalmente asignado en la jerarquía. Es desde este entendimiento que se asume que la desobediencia sea un comportamiento ininteligible, propio de personas insensatas, que prefieren el caos a la aceptación de la injusticia que pueda provenir de una autoridad. En este caso, santo Tomás da un giro que supera el conformismo agustiniano, y plantea que “cuando una ley es injusta, pierde su poder de obligarnos a cumplir con ella” (Suma teológica Ia, IIae, Cuestión 96, artículo 4).

El análisis de la obediencia obliga a un ejercicio semántico que permita captar su heterogeneidad y el alcance de sus respectivos campos de significados. Para ello, nada más actualizado y sistemático que la exposición de Gros (2021), cuyo esfuerzo argumentativo resulta esclarecedor.

**Tabla 16.***Multiconcepto de la obediencia.*

La obediencia es...	Descripción discursiva	Fuente
Sentimiento enfermizo de apego a la servidumbre.	“Es tal la naturalidad con la que (el pueblo) se sujeta a la servidumbre, que se diría que no ha perdido su libertad, sino ganado su esclavitud”.	La Boétie (1976).
	“Veo por doquier hombres que luchan por su servidumbre como si se tratara de su salvación”.	Spinoza (1670)
Entrega voluntaria a una autoridad	A lo que hay que resistirse no es al poder en sus formas establecidas, sino a nuestra tendencia a obedecer, porque esta obediencia es la que sustenta su autoridad.	Montaigne La Boétie (1976).
	Al que manda no hay que quitarle nada, basta con no darle nada.	La Boétie (1976).
	Ni siquiera es necesario desobedecer, con dejar de obedecer es suficiente.	
No asumir deliberadamente nuestra condición de sujetos libres	No somos responsables por ser libres, sino libres por ser responsables. Ser libre es, ante todo, librarme del afán de obedecer.	
Docilidad natural	La obediencia al orden establecido es la tradición, lo formal, lo que se espera y lo que todos hacen.	Gros (2021)
Resignación política	La obediencia ciega enseña al sujeto político a aceptar unas leyes con las cuales él no está de acuerdo.	La Boétie (1976).
	La desobediencia es el primer estado, que nos asemeja al resto de los animales, para luego pasar al estado civilizatorio de disciplina.	Gros (2021)

Fuente. Elaboración propia a partir de autores diversos.

Un punto cardinal de esta tesis consiste en la negación de la obediencia como un valor que debe ser defendido, si no más bien, como un rol que emerge en función de la libertad y de la responsabilidad. Desde esta mirada anarquista, no se obedece para concretizar el mandato de una autoridad sino como forma de dar cumplimiento a una responsabilidad con la que se establece una relación de compromiso. Es preciso establecer las demarcaciones que separan la obediencia como un rol, de la obediencia como factor perverso para la anulación de las capacidades personales de pensar, decidir y actuar desde un posicionamiento anclado en la libertad y en la responsabilidad.

Si la obediencia deja de ser un valor, y en su lugar se erige el rol de pensar, decidir y actuar de manera responsable en función de compromisos asumidos, entonces, el acto de desobedecer se erige como una negación razonada de lo que resta dignidad al individuo, y en una afirmación de “autonomía comprometida”. Esto implica el ya conocido grito de “nada sobre mí, sin mí”.

La constitución actual de la sociedad, como máquina domadora de gente, no resiste una crítica razonable sin que sea trastocada desde el centro mismo de tal constitución. En ese sentido la obediencia, en términos del anarquismo, es algo más que la negación de una autoridad específica, es una respuesta sopesada al mandato dado, cuya negación conduce, irremisiblemente, a la desobediencia. Desobedecer, lejos de una conducta desviada, consiste entonces, en un comportamiento crítico que trastoca las intencionalidades del orden establecido en nombre de la afirmación de una autonomía responsable. Si todo lo que es puede ser de otra manera, la desobediencia, en el mejor de sus sentidos, sirve para preconizar mundos alternativos al existente. El mundo de los hechos y de los procesos está cada vez más lejos de Parménides y mucho más cerca de Heráclito. La ontología moderna dirá que las cosas no son, “están siendo”. La extrapolación de este axioma de la física al mundo social está llena de sentido, puesto que el potencial creativo de la desobediencia pone en tela de juicios los supuestos de un

ordenamiento social autorreferencial, constituido como un fin en sí mismo. Visto de esta manera, la obediencia es el pegamento que cohesiona lo establecido como inamovible, mientras que, la desobediencia lleva en sí el germen de lo posible, trastocando lo que es. La desobediencia hace tambalear los cimientos del poder.

Llegado a este punto, y confirmado que la obediencia no constituye una virtud, sino un rol que responde al compromiso asumido con una causa, más que a una autoridad, sea esta legítima o ilegítima, se postula lo que será denominado la paradoja de la obediencia: “la voluntad de obediencia, cuando es responsable, razonable y basada en la autonomía, deviene, irremediabilmente, en un acto de desobediencia”.

En su punto de inflexión, la obediencia deja de ser el puente que conecta a un líder con un seguidor, borrando de plano, la explicación del liderazgo como función de “uno que ordena y otro que obedece”. Liderazgo entonces, nada tiene que ver con mandar, ordenar o influenciar; tiene que ver con conectar, colaborar y hacer contribuciones significativas para el cumplimiento de una causa común, cuando no de sobrevivencia.

### **6.2.2. De la dependencia a la interdependencia pasando por la autonomía**

Los términos dependencia, independencia e interdependencias son siempre relacionales, dado que brotan en un entorno generador de vinculaciones tanto simétricas como asimétricas. Si se adopta el análisis de Elias (1995) los conceptos sociológicos han de ser analizados en términos de “relación”, con lo que se infiere un desplazamiento del individuo aislado al individuo dentro de una estructura social dada. El *Homo clausus*, individuo centrado en sí mismo, es una abstracción. Elias se refiere al mismo como un producto de civilizaciones en las que el hombre aparece en un desequilibrio relacional, alienado en sus relaciones con los demás. En contraste, se plantea que el hombre

aparece lanzado a una relación de procesos abiertos con los demás. La afirmación derivada es que no existe algo como una autonomía total, absoluta. El *Homines aperti* sintetiza la idea de un ser abierto en relaciones interdependientes, que se adscribe a la construcción de proyectos colectivos en condiciones de interdependencia.

El camino desde el sujeto dependiente, hasta el sujeto absolutamente independiente, ya no es viable desde una psicología social de la complejidad. Es preciso entonces, reconocer en el ser humano un proyecto marcado por una trayectoria de vulnerabilidad constante, de dependencia y codependencia, de relaciones de poder generadora de una dinámica de conflicto que se gestionan, pero que nunca se resuelven de manera definitiva. Este equilibrio inestable entre el yo y el nosotros, marca la existencia del ser humano. Es en este curso en el que tienen lugar las acciones de liderazgo.

Las opciones patológicas del liderazgo (autoritarismo, caudillismo, centralismo, culto a la personalidad, etc.) se entretajan en el terreno fértil de relaciones rotas, que no funcionan, asimétricas, en las que unos mandan y otros obedecen. Estas relaciones han sido normalizadas en la cristalización de vínculos verticales de dependencia en los que se perpetúa una visión binaria:

- |              |            |
|--------------|------------|
| • Maestro    | Alumno     |
| • Amo        | Esclavo    |
| • Padre      | Hijo       |
| • Esposo     | Esposa     |
| • Jefe       | Empleado   |
| • Rey        | Súbdito    |
| • Comandante | Soldado    |
| • Carcelero  | prisionero |
| • Líder      | Seguidor   |

Estos conjuntos tienen fuerza de tradición y moldean los marcos mentales de la ciudadanía de tal forma, que ya no son cuestionados. Así, por ejemplo, se observa que,

en un remoto lugar América Central alguien se sufra por la muerte de la reina Isabel, cuando tal lugar carece de vínculos con la realeza británica. En sociedades en las que cerca del 40 % de los hogares son dirigidos por mujeres, se continúa afirmado la idea fija de que los hombres son la cabeza del hogar, y amparado en la tradición religiosa, la mujer es captada en segundo plano, como “ayuda idónea” o una ayudante ideal en los asuntos que conciernen al mundo de los hombres. Al presidente de los Estados Unidos de América se le trata, en la práctica, como a un monarca elegido por los votantes. Y en la España moderna, la figura del rey tiene un peso social y político fuera de toda discusión. Las relaciones laborales entre un jefe y su empleado, por ejemplo, se denomina “contrato” cuando tal documento ha sido elaborado por una sola de las partes en cuestión. En la relación “maestro y estudiante” el vínculo es mucho más complejo, puesto que, bajo el criterio de que el estudiante no puede discriminar lo que quiere aprender, se generan patrones domesticadores de enseñanza en los que, en lugar de enseñar a pensar, se enseña qué es lo que se tiene que pensar. Como siempre, desde la posición colocada en el lado superior de las relaciones de poder, se demanda obediencia, mientras que, desde la posición inferior en la jerarquía, se ofrece obediencia, sumisión y resignación.

Desde la óptica de este trabajo, se rechaza que la dependencia sea un factor saludable en una ecuación asimétrica de poder, tampoco lo es la independencia sin más.

¿Es posible la construcción de relaciones de poder basadas en principios simétricos de interdependencia? La respuesta es cuidadosamente afirmativa, siempre que esta interdependencia apunte hacia una realización del potencial humano desde el punto de la autonomía. Esta interdependencia surge de entramados sociales habitados por diferencias y similitudes, igualdades y desigualdades, manifestados en la forma de equilibrio inestable. Las tensiones y posiciones antagónicas que jalonan un grupo, no se deben concebir, como en el caso de la polarización social, como síntoma distintivo de

decadencia, sino más bien, como expresión dialéctica de opciones polivalentes de desarrollo.

Los términos “autonomía” e “interdependencia” no están abismalmente separados, por lo contrario, en la línea anarquista que aquí se defiende, la autonomía es responsable o no será. De este sentido de responsabilidad, en una convivencia social madura, es necesario coligar autonomía e interdependencia. Se rechaza pues, la promoción de nuevas subjetividades permeadas por formas radicales de individualismo (Cerri, 2015), cuando no, de una actitud de competencia despiadada, desarticuladora de los vínculos comunitarios. En este escenario de suma cero, el neosujeto liberal apuesta por la privatización de la existencia como algo incuestionable y de lo que hay que sentirse orgulloso, frente al terror del ámbito de lo común y de lo público. La condición de ciudadanía se erige como el triunfo de lo privado sobre lo público. El ciudadano deviene en individuo independiente, autosuficiente, ligado a su posición económica dada por su capacidad de ser productivo. Estos conceptos, asociados a un ordenamiento inflexible en el “lo que es, debe continuar siendo”, pierden pulcritud teórica al ser escudriñados desde un andamiaje social cimentado en la dignidad y la construcción de proyectos colectivos dentro de la ecuación “yo, nosotros y la intersubjetividad”. Buber (1990) considera el hombre puede relacionarse consigo mismo solo porque presupone la relación con la comunidad. “Solo en la comunidad puede haber intersubjetividad, y aquella a su vez es posible por la relación” (p. 83). El punto de inflexión aquí es que, de la dependencia no se da un salto hacia la independencia, en tanto que ruptura abismal con relación a la comunidad, sino hacia la interdependencia, en función de proyectos colectivos que imprimen sentido a la realización de los individuos.

La independencia que se construye sobre la base del individualismo sufre distorsiones al incluir en su realización el concepto de libertad “desde y para” la dominación. La afirmación de un “yo” totalmente desvinculado es fundamental en la

constitución del lenguaje neoliberal del éxito, que incluye la irrupción del “emprendedor” como figura representativa de la nueva época. El emprendedor hiperboliza la naturaleza empresarial de la vida misma en un “todo se vende, todo se compra”. Alemán (2016) ha sabido captar el sentido último de la relación independencia-dominio en la expresión el “empresario de sí mismo”, que vive en relación con lo que lo excede, el rendimiento y la competencia ilimitada. El emprendedor autónomo “independiente” resulta “dependiente” del entramado de producción, y cuando fracasa, se hace culpable de su propia derrota sin mirar las razones objetivas que condicionan su fracaso. Justo esta es la denuncia de Han (2014) cuando clama,

“El sujeto del rendimiento, como empresario de sí mismo, sin duda es libre en cuanto que no está sometido a ningún otro que le mande y lo explote; pero no es realmente libre, pues se explota a sí mismo, por más que lo haga con entera libertad. El explotador es el explotado. Uno es actor y víctima a la vez. La explotación de sí mismo es mucho más eficiente que la ajena, porque va unida al sentimiento de libertad. Con ello la explotación también es posible sin dominio” (P.11).

La discusión sobre una perspectiva anarquista del liderazgo atraviesa los esfuerzos por clarificar los temas de autonomía e interdependencia. Se valora el principio de que el liderazgo no es una posición sino un rol, y que este rol no consiste en crear sujetos dependientes sino autónomos, pero una autonomía que se define como relativa y nunca absoluta, guardando distancia del individualismo exacerbado que se funde con el egoísmo. Existen al menos dos recursos teóricos que arrojan luz al debate. El primero hace referencia el tema de la vulnerabilidad-fragilidad como parte constitutiva de la condición humana, y el segundo la supresión del binomio dependencia-independencia.

El ser humano es vulnerable a las acciones de los demás y a los condicionamientos del entorno, tanto como para admitir que su vida transcurre como movimiento en interdependencia constante con los actores que habitan su mundo. La



vulnerabilidad es universal, es una condición ontológica (Mackenzie, Roger & Dodds, 2013). En claves de Gehlen (1987) El hombre es ese “animal anatómico y fisiológicamente deficiente” (p. 22). Este ser humano carenciado, débil, no está apto para vivir en estado de naturaleza sin exponerse a la muerte, necesita de una segunda naturaleza en la cual construir la vida. La vida misma es definida como camino hacia la muerte, o como una “muerte diferida” de acuerdo con Schopenhauer. Esta fragilidad puede ser expresada como condición antropológica (ser humano como deficitario, incompleto, orgánicamente desvalido), como condición social (vive en espacios de vulnerabilidad) y como condición ética, que implica reconocerse como vulnerable con un rol frente a otros con iguales condiciones, que demandan cuidado y solidaridad. (Butler 2017)

Para Draper (2018) la interdependencia se actualiza “en la trama misma que nos compone como seres finitos y no solamente en la situación “excepcional” de quienes no pueden valerse por sí para desarrollar las tareas cotidianas” (p. 176). Como se aprecia, el par dicotómico dependencia-independencia deja de ser relevante y en su lugar, se erigen los vínculos de cooperación mutua, de apoyo solidario y se tira por la borda el fetiche de la competición despiadada de unos contra otros, propio de la nueva psicología al servicio de la cultura neoliberal.

### **6.2.3. De la sumisión a la insumisión**

El siguiente binomio sometido a análisis crítico es el de sumisión/insumisión. El discurso dominante sobre el liderazgo ha eliminado el término “sumisión” de su catálogo discursivo. La razón es una sola: que una relación de poder anhele, de manera manifiesta, la sumisión del otro, es una aspiración de contenido político perverso. El acto de la sumisión es un hecho vergonzoso en sí mismo, aun cuando fuera justificado en la forma de esclavitud. Por lo contrario, mientras más invisible se hace el poder, más

efectiva suele ser la sumisión de los que se colocan en la parte inferior del entramado jerárquico. ¿Por qué no se revelan los sumisos? La respuesta más representativa a esta cuestión proviene de una idea frecuentemente atribuida a Dostoievski: “La mejor manera de evitar que un prisionero escape, es asegurarse de que nunca sepa que está en prisión”.

La gente no se entrega a una relación de sumisión porque así lo desea, sino porque existe un entorno facilitador de relaciones distorsionadas en las que florecen las condiciones materiales y psicológicas para que así ocurra. En sociedades carenciadas, opresivas, en las que se recibe como dádiva lo que corresponde por derechos, los desposeídos saben que sobrevivir depende de aferrarse de las opciones disponibles: empleos con salarios insuficientes, déficit nutricional, escasas oportunidades de estudios universitarios, endeudamientos a condiciones insostenibles, dependencia directa de los favores de otros, etc. En tanto que una condición, la sumisión admite connotaciones diversas que permiten desplazamientos semánticos que avizoran desafíos y esperanzas. La sumisión es una anomalía en el seno de relaciones sociales e interpersonales que no funcionan. El sumiso es aquel cuyo único motivo para obedecer es la imposibilidad de desobedecer (Gros, 2021).

**Tabla 17.**

*Connotaciones de la sumisión.*

Condición	Connotaciones	Negación de la condición	Condición alterna
<b>Sumisión</b>	Obediencia	No soy responsable de lo que hago; me lo ordenan.	<b>Insumisión</b>
	Acatamiento	No asumo lo que me ordenan, lo acato.	
	Sometimiento	No he internalizado mi servidumbre, la soporto, la aguanto.	
	Capitulación	No me he rendido, esta es la forma que tengo de sobrevivencia.	
	Subordinación	No he fracasado, he sido derrotado, que es distinto.	

Fuente: elaboración propia.

Entender la sumisión como una condición histórica permite actuar con la conciencia de que se trata de un atentado contra la dignidad humana, y aplicar el postulado wittgensteiniano de que, la realidad es como es, pero podría ser de otra manera. La observación empírica permite apreciar casos en los que un pueblo se subleva logrando cambiar su situación de sumisión. Esto significa que, en la periferia misma de la sumisión, con todo lo enfermizo de este estado, anida el germen del cambio. Es decir, la negación consciente de la condición que se vive es una señal latente para dar el salto hacia la insumisión. Una psicología social crítica con los presupuestos teóricos del conformismo y de la adaptación del individuo a las condiciones del entorno en que habita, obligaría a una vigilancia epistemológica con resultados favorables en la emancipación de toda forma de sumisión.

**Tabla 18.**

*Las formas de la sumisión según época.*

Modalidad	Momento histórico	Condición
Esclavo	Antigüedad	No se pertenece a sí mismo, se despersonaliza, solo existe como cosa. Una propiedad de otro.
Siervo	Edad media	Existencia condenada a cultivar la tierra del señor feudal.
Obrero	Era industrial	Vende la fuerza de su trabajo como único criterio de sobrevivencia.
Empleado	Actualidad	Un esclavo con capacidad de tomar decisiones sobre la venta de su fuerza de trabajo.
Emprendedor	Actualidad	El que ha dejado de ser empleado de otro para ser empleado de sí mismo. Empresarización de la vida.
Endeudado	Actualidad	Un <i>addictus</i> (persona que, al no poder pagar sus deudas, se transformaba en esclavo del acreedor).

Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, la estrategia política de quien tiene el dominio es disimularlo como forma de evitar la rebelión. En el juego de la democracia, por ejemplo, el autoritarismo y la centralidad del poder se cuela bajo el manto de la participación electoral, libertad de expresión, convocatorias a huelgas, libertad de criticar a los que ejercen el poder, etc. Es decir, los marginados obtienen del poder, todo lo que les permite creer que no son marginados.

La tesis es que el sometido no ha internalizado su servidumbre, sino que la soporta, la aguanta, y la vive en lo que Scott (2000) llama “discurso oculto” (p. 51), que permite a los subordinados, aprovechar espacios de ligera autonomía para reimaginar su propia dominación con un lenguaje entre la realidad soportada frente al dominador y la realidad dominada, frente a sus pares dominados, como estrategia de resistencia (Roca Martínez, 2017). En casos extremos, los psicólogos organizacionales utilizan y legitiman el uso de la “motivación” en las mismas “claves” con la que el esclavista utilizaba el látigo.

#### **6.2.4. De mandar a conectar**

El tipo de respuesta que se asigne a la pregunta de si los seres humanos necesitan ser mandados para poder funcionar, va a depender de la naturaleza del relato que la persona interpelada haya internalizado. Desgarradoramente, la mayoría sostendrá que la gente necesita ser regida por alguien: un comandante en el ejército, un mayordomo en la hacienda, un supervisor en la fábrica, un profesor en la escuela, un director en la orquesta o un gerente en la oficina. Esta respuesta surge de manera irreflexiva, sin que se presente ningún argumento creíble para sustentarla. Una ancestral tendencia trae apareado los términos sociedad y jefe, de manera tal que la sola idea de proponer una mirada disidente resulta extraña. Dar por sentado que la gente necesita que le ordenen lo que debe hacer ya se admite como un hecho axiomático.

**Tabla 19.**

*Atajos epistemológicos (heurísticos) para validar la necesidad de ser mandado.*

Afirmación de referencia	Perspectivas	Descripción
La gente necesita que le ordenen lo que tiene que hacer.	Empirismo lógico	Esta es una observación verificable y objetiva, porque los hechos se corresponden con las observaciones realizadas.
	Realismo científico	Esta afirmación es verdadera porque su “acontecer” puede ser descrito, registrado y confirmado.
	Dogmatismo	La necesidad de ser mandado ha existido siempre, y siempre será así.
	Pragmatismo	El valor de esta afirmación viene dado porque funciona en el mundo real objetivo.
	Funcionalismo	Esta es una práctica compartida y consolidada en el tiempo, que contribuye a la cohesión social.
	Gerencialismo	Eficientizar la producción exige una estructura en la que unos manden y otros obedezcan, conforme a la posición jerárquica de cada cual en el organigrama.

Fuente: elaboración propia.

La urgencia de una contra psicología es la necesidad de un saber psicológico basado en la crítica de lo obvio. Esta nueva psicología demanda de una plataforma epistemológica que regresa a la “duda” como lugar común en la producción de nuevos saberes, que luego serán sometidos al rigor metodológico del investigador. Desde esta perspectiva, no existen verdades cristalizadas inmutables sino grados de certezas que se mueven como pretensiones provisionales de verdad. Estudiar el liderazgo desde una contra psicología que examine los datos disponibles con la debida “vigilancia

epistemológica” será, tal vez, la vía más segura de aproximación al fenómeno del liderazgo. Este punto adquiere fuerza inusitada si se sabe que toda pretensión de verdad se vuelve autoritaria si esquivamos el rigor de la crítica.

La manera en que se ha estructurado la sociedad pareciera ser jerárquica en todos sus planos observables. Lo mismo aplica para otros animales. Esa observación, lejos de ser un dato, ¿podría estar siendo asimilada también como un relato? La discusión parecería expandirse hacia dos direcciones: una, la vía de lo natural, y otra la vía de lo social. Cuando la explicación de lo “natural” toma cuerpo, se esgrimen argumentos que buscan equiparar a lo natural con lo verdadero, aplicando un régimen de constitución de la verdad en los términos de “si es natural, entonces es verdad”. El problema resulta mucho más complejo, dado que lo natural ha dejado de ser el mundo de la experiencia sensible y se ha transformado en un laboratorio de exploración de lo que no está expuesto a los sentidos. El cielo azul que se presenta al sentido de la vista, no existe, y si existiera, no sería azul, puesto que los colores no son una propiedad de los objetos. Se plantea así, una ruptura entre el sentido común y la aprehensión científica de la naturaleza, bajo el precepto de que la realidad no es lo que parece ser.

La tendencia verificada en grupos, empresas y sociedades complejas es la de un sujeto, o cuerpo de liderazgo, que ordena sobre los demás. Pero esto no pertenece a un orden establecido por la naturaleza para garantizar la sobrevivencia del grupo ni nada por el estilo. La interpretación de este hecho aparece en los límites del mundo de las relaciones sociales. Latour provocó una mirada más diluida a las barreras entre lo natural, lo social y lo cultural, abriendo la oportunidad de ver estructuración de una sociedad en función de aquello que es favorable para la consecución de sus fines. Que alguien mande sobre otros no es una ley de la naturaleza entonces, ni obedece a una necesidad constitutiva de los seres humanos de ser mandados, cuidados y protegidos por otro individuo superior al resto del grupo. La tendencia de “mandar” no es una

fuerza biológica impresa en los genes de un individuo. No es inherente al ser humano, se trata de un comportamiento asociado a la sociabilidad. En efecto, McClelland (1965), en su teoría de las motivaciones, juega con la motivación de poder y de mandar como necesidad adquirida, junto con la necesidad de logro y la de afiliación (Montoya Restrepo et al., 2014).

**Tabla 20.**

*Perspectivas diversas sobre el mandar y el obedecer.*

Afirmación de referencia	Perspectivas	Descripción
La gente necesita que le ordenen lo que tiene que hacer.	Fenomenología	La necesidad de mandar es un concepto fenoménico que se corresponde con lo que un sujeto puede observar en función de su sistema cognitivo, pero jamás su observación se corresponderá con una reproducción auténtica de la realidad tal cual es. Lo que vemos, no es la cosa en sí, pero nos permite tener una experiencia fenoménica de la necesidad de mandar.
	Complejidad	Los sistemas sociales humanos construyen su propia forma de auto organización en función de las condiciones materiales en que se forman sus actores. La verdad sobre la necesidad de mandar o ser mandado es una verdad siempre en perspectiva, nunca concluyente. La necesidad de mandar, tanto como la de recibir órdenes, no puede entenderse sino como un meme exitoso más asociado a lo sociocultural que a lo biológico, y no como una verdad dogmática.

Continúa en página siguiente.

Afirmación de referencia	Perspectivas	Descripción
	Socio construccionismo	La aceptación de esta afirmación no revela su verdad sino su popularidad, de modo que, en lugar de una representación de la realidad (los fenómenos sociales no son factibles de ser fotocopiados) se estaría frente a una acción discursiva que se reproduce socialmente
	Teoría motivacional de McClelland	En su teoría de “las tres necesidades”, McClelland sostiene la existencia de una tendencia a querer poder (junto con las de afiliación y de logro). Sin embargo, se adelanta a declarar que estas necesidades son socialmente adquiridas, no son genéticas.

Fuente: elaboración propia.

Se concluye que la marcada tendencia de adoptar una posición autoritaria sobre los demás y la observación de “gente que busca mandar sobre otra gente” y viceversa, constituye una experiencia fenoménica que se repite en múltiples sociedades y en épocas sucesivas, pero nunca una verdad irrefutable del hecho en sí.

Esta manera de auto organización asume matices políticos en los que se evidencia una trama de relaciones de poder que, siendo de una manera, bien pudieran ser de otra. En la mirada desde la complejidad, se observa que los sistemas sociales humanos auto organizados no están regulados por ningún tipo de control central, lo que abre una brecha para el cuestionamiento del uso de mecanismos de control centralizados para la estructuración de una sociedad (Maldonado & Mezza-Garcia, 2015). Puede afirmarse también, que un proceso exitoso de auto organización no constituye una licencia para su imposición en otros grupos con diferentes condiciones.



La psicología convencional ha sido descuidada y poco crítica de las condiciones en que emergen las acciones discursivas sobre el liderazgo, cediendo espacio a la proliferación de enfoques seudocientíficos que sirven de pretexto a una concepción mercantilizada del liderazgo. Esta distorsión del liderazgo como producto comercial que se adquiere en el mercado, se corresponde con una amplia demanda proveniente ámbitos empresariales, políticos, socioculturales, comunales, entre otros. En fin, liderazgo a la carta.

Entre mandar y conectar, primero conectar, y solo entonces, volver a conectar<sup>30</sup>. El “mandar” no es una función primigenia del liderazgo, sino un subproducto de este, adoptado como respuesta a una demanda proveniente del grupo o de la institución que confiere legitimidad al ejercicio no autoritario del liderazgo. En una lógica de democracia radical, se retoma el principio zapatista de que quien manda es el pueblo, siendo el gobierno el que debe obedecer los preceptos del “demo” (Torre Rangel, 2000). El principio de “mandar obedeciendo” se articula como criterio epistemológico para el entendimiento de la realidad social a partir de la “conexión” con el demo, (desde la base misma de la sociedad) y no a partir de la desvinculación con el mismo. Los sistemas antidemocráticos (aun los que llevan el nombre de “democráticos”) no tardan en tildar de populismo la proclama del “mandar obedeciendo”, porque la crítica al populismo ha devenido en fórmula mercadológica útil para desacreditar a una forma de gobierno no favorable a sectores con pretensiones que se divorcian de la lógica del sistema financiero global.

La propuesta de que el liderazgo tiene que ver más con conectar que con mandar, va de la mano con la tesis del liderazgo dialógico, en la que se aprecia una dinámica intersubjetiva de conflictos, tensiones, acuerdos y desacuerdos, siempre dentro de

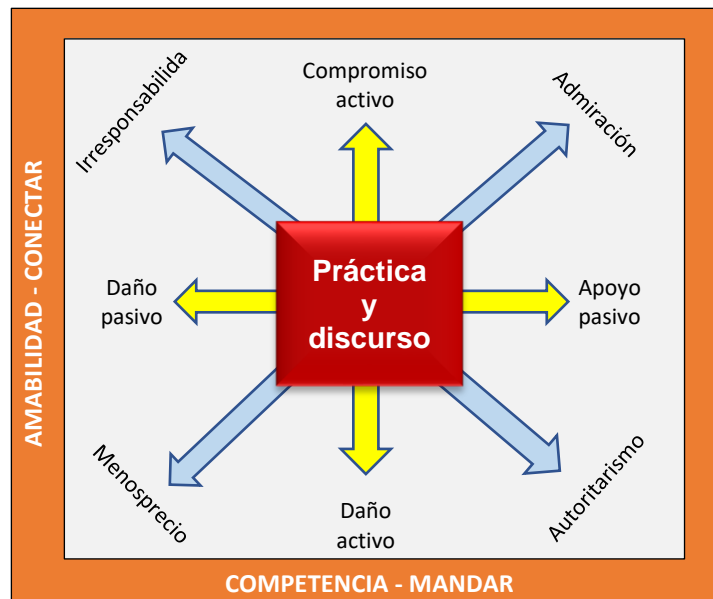
---

<sup>30</sup> Vale la idea del psicólogo Carl R. Rogers, cuando recalca la importancia de la convivencia empática. Aunque la pronuncia en el ámbito de la psicoterapia, no deja de ser interesante pensar las relaciones entre personas en el nivel empático. Conectar adquiere el significado de “dejar de lado tus propios puntos de vista y valores” para compenetrarte con esa persona con la que está compartiendo.

relaciones en las que se privilegia el valor del otro. Como lo expresaran Deleuze y Guattari, “Si hay lenguaje, es ante todo entre los que no hablan la misma lengua”. El ejercicio de liderar se hace efectivo en una dinámica de interseccionalidad no opresora, sino potenciadora de la emancipación, cuando no, de relaciones de poder que tienen a la simetría. Se comprenden las relaciones simétricas como condiciones necesarias para la constitución de la otredad, en una actitud dialógica.

**Gráfica 07.**

*Relación entre amabilidad-competencia y conectar-mandar.*



Fuente: adaptación propia a partir de: Cuddy, Kohut & Neffiger (2013).

El liderazgo dialógico asociado a la acción de conectar está, considerado axiológicamente, más cerca de la democracia participativa que de la representativa. Cuddy, Kohut & Neffiger (2019) enarbolan una defensa incisiva de la acción de “conectar”, equiparada a la amabilidad, por encima incluso, de las competencias que pueda exhibir un líder. Postulan que, en los entornos directivos, la confianza incrementa el intercambio de información, la transparencia, la fluidez y la cooperación. El término competencia se asocia aquí a fortaleza, ¿puede argumentarse que la acción de mandar está más arraigada en los

líderes que se configuran a sí mismos como fuertes y competente, que aquellos que privilegian el cultivo de la amabilidad, como distintivo de un liderazgo dialógico? La respuesta adelantada es afirmativa. Ser amable es mucho más importante que ser fuerte. Conectar es sustantivamente deseable frente a la acción de mandar, acción que, por demás, es demandante de obediencia y sumisión.

### **6.2.5. De la competencia a la cooperación**

El punto de partida aquí sustentado es que cooperar es más importante que competir. Pero, contrario a lo que se espera de una relación saludable, el sujeto neoliberal ha establecido una escala de valoración en la que competir ha llegado a ser superior a la cooperación. Tímidamente, los psicólogos organizacionales vuelven la mirada hacia el lado equivocado, teniendo como antecedente funesto el asalto neoliberal de las universidades, con la máxima de estudiar para ser productivo, no como una forma de ser más y mejor ser humano. El neo-sujeto que surge de un entorno modelado por el capital, pareciera programado para ser competitivo, y no se concibe de otra manera que no sea vertiendo todos los aspectos de su subjetividad (saber ser, saber hacer, saber sentir, saber estar, saber pensar) en una única dirección: ser competitivo. La reflexión que se abandona hacia el saber ser, hacia el ocio, hacia las humanidades, tienen cada vez menos lugar en los campos universitarios. Ser competitivo es el nuevo canto de sirena que muta, dependiendo del tiempo y el espacio, la elegía del ser sin alma hacia la sobreproducción. Afortunadamente, esta posición pierde espacios, en favor de la cooperación como factor fundamental de la convivencia social. Algunas voces, (De Waal, 2005 y Harari, 2011, citados por Cabrera y Pérez Mercado, 2023), afirman que la cooperación es consustancial a la vida mucho más que la competencia, y es precisamente esta práctica a gran escala, unida al lenguaje, el dispositivo que logró relaciones sociales constructivas más allá de toda forma de darwinismo social.

El asalto neoliberal a la academia no puede ser interpretado como casual sino como parte del modelo de negocio en que se ha convertido la sociedad (Chomsky, 2017). La entrada del neoliberalismo en las aulas, coloca a los centros de conocimiento al servicio del mercado y ponen en crisis la promoción de conocimientos considerados improductivos (Espinosa Méndez, & Insuasty Rodríguez, 2021). Kaiser (2013), convertido en profeta del neo sujeto liberal y conservador, promueve que la educación no es un derecho. El esquema está bien articulado: si la educación es un negocio, debe ser lucrativo. ¿Para qué más humanidades? Las carreras del futuro no están pensadas para *ser más*, sino para *tener más*.

Se ha elaborado una crítica demoledora de la educación superior anglosajona sugiriendo que en las universidades el gobierno de los académicos ha sido sustituido por el dominio de la jerarquía y el de la burocracia bizantina. “Los profesores junior se comportan como burros de carga y los decanos actúan como si dirigieran la General Motor. Los profesores senior ahora son *managers senior*”. La crítica continúa: Los profesores están siendo medido por todo, salvo por aquello que tiene que ver con su tarea principal, que es enseñar a los alumnos. Es la consecuencia del asalto consumado a las instituciones educativas (Espinosa Méndez & Insuasty Rodríguez 2021).

Alemán (2020) expone la paradoja en la que los explotadores se ven obligados a sostener la reproducción ilimitada del capital generando condiciones de precariedad en los explotados. Psicológicamente, el neoliberalismo empobrece la vida humana no solo en su dimensión económica, sino en todos los sentidos, al reducirla a valor y competición de unos contra otros. Existe otra contradicción en el imperativo moral de la competitividad: sacar a flote lo mejor del producto al tiempo hace latente lo peor del productor. Entre producto y productor, el producto se transforma en un fin, mientras que el hombre que lo genera queda reducido al nivel de medio. ¿No es evidente que la sociedad que más promueve la acción de “competir” tenga cada vez más gente frustradas, que se siente

derrotada, aun cuando haya dejado la vida en el ejercicio de la competición? ¿Es el liderazgo el triunfo del líder competitivo que ha dejado en el piso a otros como perdedores?

Las relaciones interpersonales, intergrupales o Inter societarias suele generar tres escenarios: cooperación, competencias y conflictos. Mientras la cooperación se caracteriza por la asociatividad, el sentido de lo común y la implementación de programas y proyectos colaborativos, la competencia lo hace por la disociatividad, y en su manifestación más radicalizada, por nulificar al contendor. Sin embargo, la propuesta que aquí se resalta no es la anulación de la competencia en favor de la cooperación, lo cual sería simplista y ajeno al conjunto de condicionamiento que modelan la realidad social de hoy. De lo que se trata es de la capacidad de ser competitivo como forma de “echar hacia adelante” un proyecto o una causa. Es preciso no caer en fórmulas reduccionistas ingenuas, porque el liderazgo mismo se constituye de la voluntad de “echar hacia adelante”, lo cual puede traducirse como una forma de ser competente. El enredo semántico en la que se envuelve el término competencia obliga a tomar partido, especificando dos usos diferentes del término:

- Competencia en el sentido dogmático de la economía moderna.
- Competencia como capacidad y poder de agencia.

Un desglose analítico de estas dos posiciones permite visualizar las características, virtudes y contra virtudes de cada una de ellas, de manera que, cuando se hable de “competencia”, se tenga clara la orientación al cual se hace referencia.

**Tabla 21.***Demarcaciones teóricas sobre la competencia: dos aproximaciones.*

Aspectos claves	Orientaciones semánticas	
	Dogma de la economía moderna	Capacidad y poder de agencia
1. Finalidad	Triunfo de los intereses propios	Promoción de la posición propia
2. Ética	Nulificación del otro	Afirmación del otro como competidor
3. Forma pura	Eliminación de los principios	Basada en criterios de convivencia
4. Principio articulador	Exaltación del egoísmo	Valoración del individuo
5. Funcionalidad	Desequilibrio de las relaciones sociales	Equilibrio inestable
6. Resultados	Solo los ricos y fuertes ganan	Ser mejor
7. Indagación ética	Despreciable	Aceptable

Fuente: elaboración propia

Desde una psicología organizacional crítica se valora el trabajo colaborativo como indicador de la madurez de un equipo de trabajo. Esto implica que la segunda acepción del concepto competencia es aceptable y aplicable, sin entrar en conflicto forzado con el ejercicio de la cooperación. Existe cooperación en la competencia y existe competencia en la cooperación. No es ninguna incorrección acotar que se requiere competencia colaborativa y una cooperación más competitiva para que una sociedad avance hacia mejores condiciones de vida. El liderazgo actúa, en esta nueva mirada, como amplificador de las capacidades de agencia del grupo que colabora en el logro de una causa. En esta lucha, se dignifica al individuo en la medida en que se ponen límites a la exaltación de los intereses egoístas de particulares.

Este enfoque desplaza la discusión entre cooperación y competencia, pero con la limitante de que, culturalmente, la concepción dogmática de la competencia que defiende la economía neoliberal, ha encontrado eco en la conciencia misma del hombre moderno. La internalización de un discurso sobre las virtudes de este tipo de competencia fatal, de

lucha del fuerte contra el débil y de la anulación del otro, forma parte del proyecto neoliberal, y al hacerlo, se vuelve parte de la realidad social que hay que cambiar. Aquí también cabe medrar la función contracultural de una contra psicología consistente con un nuevo enfoque del liderazgo en cuyos roles se inscribe la promoción de la competitividad colaborativa como forma de crear mejores condiciones de avance en la condición humana. Queda claro que, en la era del capitaloceno, es preciso tomar distancia de la forma patológica de competencia que busca imponer el programa neoliberal y la necropolítica que lleva implícito. Esta distancia es intencionada, crítica y de rechazo, porque va en contra de valores y principios humanamente deseables. Hoy día, cooperar se convierte en un imperativo ético contra las grandes amenazas de la vida y de la dignidad.

El colofón de este debate adopta tres miradas al tema de la cooperación que no se pueden eludir.

- El planteamiento de Bertrand Russell cuando afirma que la cooperación será lo único que redimirá a la humanidad.
- Stuart Mill asintiendo que lo contrario a la cooperación no es la competencia, sino el monopolio.
- La proposición de Maturana y Verden-Zöllner (1993) de que

“Un ser humano emerge como una persona adulta cuando en su conducta cotidiana surge espontáneamente como un ser autónomo y ético, capaz de colaborar desde el respeto por sí mismo y por los otros, pues no tiene miedo a desaparecer en la colaboración” (p.48).

### **6.2.6. De la jerarquía a la redarquía**

Existe un planteamiento según el cual, el dominio social es característico de los grupos humanos y está presente de manera constante en la configuración de una jerarquía cuya lógica es la siguiente:

- Existencia de grupos hegemónicos (personas, comunidades, naciones, regiones, etc.) caracterizados por criterios étnicos, religiosos, nacionales, políticos, económicos e ideológicos, que aprovechan sus ventajas comparativas y competitivas para imponerse sobre otros grupos diferentes que no puedan luchar contra los primeros.
- Los grupos dominados pasan a convertirse en una referencia culturalmente negativa, lo que es reforzado por la acción discursiva de los grupos con capacidad de influencia.

En este planteamiento se destacan los mecanismos nodales de la jerarquía como discriminación individual, discriminación institucional, terror sistémico y asimetría conductual. Duckitt ha documentado que la teoría del dominio social está emparejada con el autoritarismo de derecha. Incluso, ha ido más allá, proponiendo una escala de tres constructos: convencionalismo, agresión y sumisión autoritaria como forma de describir a una persona autoritaria, y de ahí, poder identificar la posición en el entramado de una jerarquía. Aunque esta escala ha sido sometida a críticas (Etchezahar, Ungaretti, Costa, 2015) todavía resulta útil para dar cuentas de las corazas del dominio social en la arquitectura de una organización jerárquica<sup>31</sup>.

**Tabla 22.**

*Configuración de la persona autoritaria.*

Elementos	Descripción	Criterios actitudinales
Conven- cionalismo	Alto grado de adherencia a las convenciones sociales, percibidas como avaladas por la sociedad y las autoridades establecidas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creencia firme en las “leyes de Dios” como forma de evitar el conflicto y mantener la paz.</li> <li>• Prevalencia de individuos con tendencias al fundamentalismo.</li> <li>• Apego cultural a creencias y a tradiciones.</li> <li>• Alta resistencia a procesos de cambio.</li> <li>• Discriminación por género, etnia, religión, ideología, etc.</li> </ul>

Continúa en la página siguiente.

<sup>31</sup> Los interesados en el tema de la personalidad autoritaria pueden analizar la teoría propuesta por Adorno.



Elementos	Descripción	Criterios actitudinales
Agresión autoritaria	Agresión general dirigida a diferentes personas o grupos que son percibidos como diferentes a los que plantean las autoridades establecidas o las normas endogrupales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intención de hacer daño a otros, bajo el criterio de que las autoridades establecidas lo aprobarán.</li> <li>• Tendencia a controlar el comportamiento de los demás por medio del castigo.</li> <li>• Suelen apoyar la pena de muerte y las condenas máximas.</li> <li>• Prejuicio étnico, racial, y sexual como detonantes de la agresividad.</li> </ul>
Sumisión autoritaria	Un alto grado de sumisión a las autoridades percibidas como legítimas en la sociedad en la que se vive.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La obediencia es observada como una virtud.</li> <li>• Ausencia de cuestionamiento a las autoridades, por creerlas legítimas.</li> <li>• Las críticas a las autoridades son desestabilizadoras del orden.</li> <li>• Las autoridades tienen el derecho a decidir en nombre del grupo porque saben lo que es mejor para los ciudadanos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir de Etchezahar, Ungaretti y Costa (2015).

La afirmación central de este punto es la existencia de una proximidad floreciente entre el conservadurismo de derecha, el hombre autoritario y el mantenimiento de un orden jerárquico en los que unos ocupan la cima de la estructura y otros muchos se ubican en la base de esta.

Otra vez, los estudios psicológicos se vuelven presentistas, analizando “hechos” sin tomar en consideraciones el contexto, los antecedentes, las motivaciones y el conjunto de los condicionamientos sociales e históricos asociados a esos hechos. Estudiar la jerarquía como fenómeno aislado, sin referencia a ningún otro hecho, conducirá, irremediablemente, a una forma de reduccionismo epistemológicamente improductivo,

consintiendo que la jerarquía es un elemento propio de la naturaleza, tanto en el plano físico como en el biológico.

Elaborar una tesis sobre formas alternas de organización no jerárquica, en un entorno en el que, hacia cualquier lado que mire se observan estructuras jerárquicas en las que ni siquiera se cuestiona la posibilidad de que dicha organización pueda ser de otra manera, resulta harto incómodo, pero también desafiante. La realidad social es como es y no puede verse “como si fuera”, más que para fines de estudios y proyección de la multiplicidad de futuros que caben en su análisis. En efecto, reivindicando la idea de que “todo lo que es puede ser de otra manera”, se propone la existencia contraintuitiva de formas diferentes de organización en el que la jerarquía sufre modificaciones significativas, por ejemplo, en una empresa, en lugar de hablar de jerarquía de personas, es factible conversar sobre jerarquía de ideas, de roles, de responsabilidades, entre otros. La observación empírica arroja luz sobre el funcionamiento de los fenómenos y sobre el comportamiento de la sociedad. Sin embargo, esa mirada de sentido común que da por sentado cómo son las cosas, a la larga se convierten en un obstáculo epistemológico para alcanzar nuevos saberes sobre los fenómenos. En este momento es cuando se abre el desafío de luchar contra los saberes dados por definitivos, elucubrando propuestas contraintuitivas primero, metódicas después y rigurosamente científicas al final, siempre tomando en consideración que el conocimiento científico se articula sobre arenas movedizas y lo que creemos acertado puede terminar no siéndolo.

Partiendo de un análisis pragmático, las formas de organización jerárquicas son funcionales y responden a los fines que interesan a sus líderes. Además de que domina el espectro empresarial y sociopolítico actual, el ordenamiento jerárquico se resiste a ser pensado desde una psicología no convencional. Una tarea pendiente será la indagación del valor de sobrevivencia y de adaptación de las estructuras jerárquicas en la distribución del poder de manera vertical, cuando igualmente pudo ser de forma horizontal, centrada

en competencias, en roles y en operaciones autónomas interdependientes unas de las otras.

El mapa que sigue preconiza un modelo no jerárquico de organización que, a todas luces, aparece como preferible al modelo vigente de estructuración jerárquica, cuya existencia no puede ser explicada sino como anacrónica.

**Tabla 23.**

*Perfiles de un modelo de organización no jerárquico.*

<b>Materia de análisis</b>	<b>Perfiles</b>	<b>Implicaciones para el liderazgo</b>
Modelo no jerárquico de organización	Horizontalidad	Líder como articulador de un espacio plano, no verticalista.
	Descentralización	No existe un centro de poder único. Cada área crítica de resultados se corresponde con un laboratorio de toma de decisiones estratégica.
Modelo no jerárquico de organización	No autoritario	Configuración de un liderazgo radicalmente democrático, directo, participativo, abierto, en el que la autoridad no depende de una figura, sino de un proyecto, una política y un acuerdo legitimado por las partes interesadas.
	Matricial	Las relaciones fluyen lateralmente desde una posición a otra, primando el rendimiento de cuentas colectivo para el aprendizaje.
	Multidiverso	Al ser democrático, el liderazgo se piensa respetuoso de la diversidad y de las diferentes situaciones y condiciones que impactan a la sociedad.

Continúa en la página siguiente.

Materia de análisis	Perfiles	Implicaciones para el liderazgo
Modelo no jerárquico de organización	Multifuncional	Roles de liderazgo vinculados a cada aspecto significativo del grupo: distintas funciones, distintas acciones de liderazgo.
	Flexible	La flexibilidad cognitiva como parte constitutiva del ejercicio de toma de decisiones, y de adaptación-transformación de la realidad.
	Reciprocidad	Construcción de relaciones recíprocas del tipo ganar-ganar en un marco de interdependencia éticamente aceptable.

Fuente: elaboración propia.

Como se observa, el estudio del liderazgo debería dejar de ser normalizador de la tradición y la costumbre, y volverse más inquisitivo y riguroso en el examen. Por último, se plantea que el ejercicio del liderazgo cobra sentido no desde una “posición” sino desde una “relación”. Eliminar el concepto de “posición” como referente del uso del poder desde un ámbito privilegiado implica colocar en su justa dimensión el espacio de las “relaciones” como marco ampliado del rol del liderazgo.

### 6.3. Del individuo-líder al lider-azgo. Una precisión semántica

El término líder se antoja fácil de capturar desde una postura no crítica. Líder es el individuo que ocupa una posición de liderazgo. De manera distinta, el concepto de liderazgo se aparece como una construcción social asociada al ejercicio de acciones de liderazgo. Las acciones de liderazgo son aquellas enfocadas en la consecución de los fines de una causa, un proyecto o un objetivo deseado. El valor de cada definición va a depender del punto de partida del analista. En este sentido, la definición en sí no constituye el problema que se deberá dilucidar, sino el paradigma que lo sustenta. A esta altura del análisis, se persigue consolidar una diferencia sustantiva entre líder y liderazgo.

**Tabla 24.***Diferenciación entre individuo-líder y líder-azgo.*

<b>Términos</b>	<b>Definición aproximada</b>
Líder	Referencia al individuo que desempeña roles de liderazgo que se corresponden con una contribución significativa al logro de una causa, un proyecto o un objetivo.
Líder-azgo	Referencia a la capacidad antropotécnica de “echar hacia adelante”, en un contexto de estiramiento del potencial humano, y de mitigación de las limitaciones que obstaculizan sus aspiraciones.
Acciones de liderazgo	Referencia a acciones intencionadas encaminadas al logro de un fin, caracterizadas por estar enfocadas, orientadas y direccionadas.

Fuente: elaboración propia.

En el imaginario popular, el líder está asociado a un sujeto ubicado en una posición de poder, desde la que ejerce influencia sobre los demás en una vinculación vertical en la que, arriba está el líder, mientras que abajo se ubican los seguidores. Los límites epistemológicos de esta primera concepción son evidentes, por lo que procede una deconstrucción del concepto.

**Tabla 25.***El líder visto desde diferentes variables.*

<b>Líder</b>	<b>Crítica</b>
<b>Concepto clásico de líder</b>	Sujeto ubicado en una posición de poder, desde la que ejerce influencia sobre los demás en una vinculación vertical en la que, arriba está el líder, mientras que abajo se ubican los seguidores.
<b>Posición</b>	El desempeño de un líder no se determina por una “posición” sino por una relación.
<b>Poder</b>	El poder entra en juego en la forma de relaciones en equilibrio inestable. Foucault lo dejó entendido, el poder es un ejercicio, una estrategia. Es algo múltiple, algo que está difuminado en todos los ámbitos de una organización.

Continúa en la página siguiente.

Líder	Crítica
<b>Influencia</b>	El rol de un líder transita como flujo continuo y discontinuo de interacción entre individuos que conversan, deciden y actúan sobre los objetivos del grupo o de un programa. Si no se pueden modificar las condiciones en las que alguien está siendo influenciado, la influencia abandona el espacio conversacional que le debe caracterizar, para mutar en uso autoritario del poder. La influencia es multidireccional.
<b>Verticalidad</b>	La función de un líder no se explica como relación asimétrica entre este y su grupo de referencia, ni por la verticalidad de su posición en una estructura en la que se privilegia la figura del líder.
<b>Seguidores (grupo de referencia)</b>	Existe una mirada progresiva hacia la valoración de la dialéctica líder-seguidor en condiciones de horizontalidad y de manera redárquica, en la que los seguidores desaparecen y aparecen los grupos de referencias.

Fuente: elaboración propia.

Se pone entre paréntesis la idea vigente de individuo líder y su immaculada presencia, siempre necesaria y mesiánica en los círculos políticos autoritarios y populistas. Se propone una ruptura con la idea vigente del líder como individuo modelo a seguir, el que guía a otros por el camino apropiado hacia el objetivo correcto, y se remarca la idea de que liderar no significa mandar, ni influenciar, ni hacer que otros hagan lo que se asume correcto desde la perspectiva del sujeto en el cargo. La permanencia de estas ideas en los salones académicos y en los medios, contribuye al cinismo político de llamar las cosas por el nombre equivocado: liderar cuando lo que se está diciendo es “manipular”. Este arte de la manipulación es cada vez más efectivo, sobre todo cuando se dispone del control de los medios, de la capacidad económica y de los recursos discursivo de rigor, además de los acólitos que replican por sus cuentas el mensaje de sus líderes.

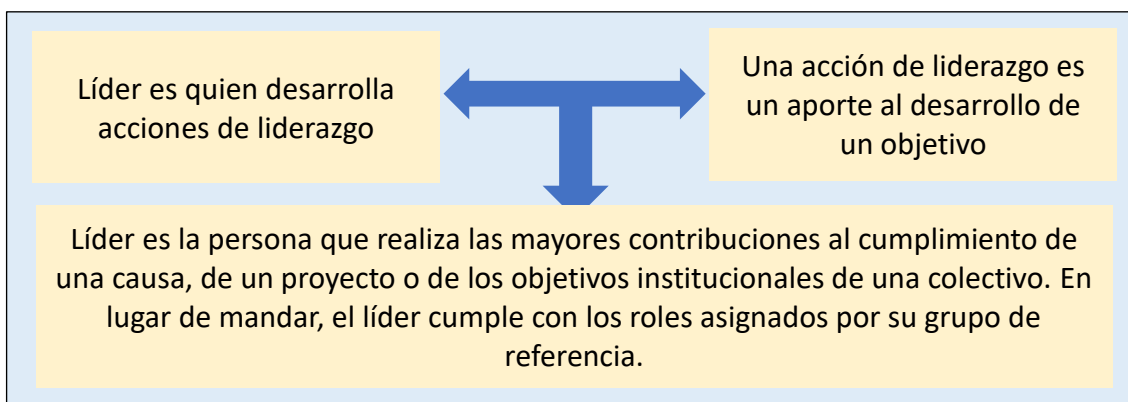
Cuando se plantea el perfil del líder ideal, por ejemplo, se piensa en un conjunto complejo de cualidades que se presentan como exclusivas de ese individuo, como si se

tratará de un predeterminado por fuerzas desconocidas para resolver los problemas del grupo, de la empresa o de la comunidad. Así, lo que tradicionalmente se propone como cualidades de un “buen líder”, no son otras cosas que características propias de todo ser humano que se respeta a sí mismo, además de una provocación para construir modelos alternos de sociedad, con ciudadanos y ciudadanas que se erigen sujetos de derechos, de responsabilidades y de compromisos, con auténtica vocación de solidaridad, interdependencia y sinergia.

Un líder tampoco es alguien con capacidades dirigenciales altamente desarrolladas (un buen gerente). El liderazgo es una cualidad que va más allá del hacer y del saber, para instalarse en la dimensión del ser. Ser un buen líder entonces, es algo más que tener ciertas características basadas en la lectura del último libro sobre el dominio de la inteligencia emocional, ni de las recomendaciones emanadas de la psicología positiva. Ya no resulta prudente la imagen del líder como portador de condiciones misteriosas especiales, sino de una capacidad factible de ser desarrolladas por todas las personas que hacen vida en una colectividad. ¿Quién es entonces, el líder de un grupo? Es la persona que realiza las mayores contribuciones para el logro de las aspiraciones colectivas.

**Gráfica 08.**

*El líder como implementador de acciones de liderazgo.*



Fuente: elaboración propia.

Por más que la democracia haya avanzado hacia lo participativo, en lugar de lo representativo, la tentación de la “ciudadanía-rebaño” continúa siendo atractiva para la perpetuación del dominio social de un individuo, o grupo de individuos, sobre el resto de la población. La pregunta obligada para los que no conciben un orden social sin alguien a la cabeza es: ¿quién es el jefe? La respuesta, por incómoda que sea, es una sola: en una sociedad autónoma, responsable y madura, no se necesita la presencia intimidatoria de un jefe. El lugar del jefe es sustituido por una causa, un proyecto, un plan, un programa o un objetivo. El individuo líder, a lo sumo, es alguien que asume un rol que puede implicar la supervisión programática de lo que se hace en una entidad, o un especialista que tiene el dominio técnico, instrumental, conceptual y metodológico de las alternativas de solución que más favorecen al logro de los objetivos del grupo.

En el ámbito de lo social, existe otra aproximación a la imagen del individuo líder: la del sujeto que hace de su propia vida una referencia digna de ser apreciada por lo que representa como modelo de promoción humana. Ser una referencia implica modelar formas creativas de superación de condiciones presentes no deseables, que generan en los demás la capacidad de crear, de empoderar y de anticipar formas mejores de ser, mientras que el concepto ortodoxo de liderar no pasa de ser una forma de colonización del pensamiento, domesticar la mente de lo demás. Desde este razonamiento, la influencia del líder no consiste en un mandato que el otro debe acatar, sino en una forma de convivencia en la que alguien decide tomar lo mejor de otro por el valor intrínseco de su trayectoria. Influcidar a otro, tiene que ver con caminar con el otro, en una relación interpretada en los términos de una conversación.

El liderazgo deja de ser esa materia inexplicable de atraer a los demás, para manifestarse en su forma mundana, como lo que es, sin elucubraciones metafísicas. El secreto del liderazgo es que no hay secreto. Que el hombre, ser limitado, enfermizo, para



echar hacia adelante haya desarrollado la técnica como forma de superarse a sí mismo continuamente (Sloterdijk), y que, siendo posibilidad, más que realidad (Heidegger), el hombre está desafiado a no sucumbir ante lo que “está dado” y proseguir hacia lo que está abierto.

## **6.4. Discusión: una contra psicología urgente del liderazgo**

### **6.4.1. Antecedentes funestos para una conceptualización del liderazgo**

El reclamo por una contra psicología del liderazgo no es antojadizo. Existen al menos cuatro antecedentes que permiten una crítica fundamentada de los descuidos de la psicología sobre temas ampliamente divulgados, que ya forman parte de la cultura popular.

La base para una discusión conceptual saludable del tema tiene un obstáculo central: la charlatanería como forma preponderante de referencia al liderazgo. Nombraremos a este punto como “la dictadura de la charlatanería ilustrada”. Decir cualquier cosa sobre el liderazgo o el líder, es trivial, contradictorio, ambiguo y difuso. Las estanterías de autoayuda<sup>32</sup> están atiborradas de títulos sobre el liderazgo. Lo mismo ocurre en el plano de la gerencia moderna, incluso las escuelas de negocios se refieren al liderazgo como empresa que se debe estudiar como un saber emergente dictado por las modas empresariales. Por su parte, si alguien busca triunfar en la vida solo tiene que seguir la agenda programática del último curso para llegar al éxito, porque liderazgo y éxito se funden en una misma taxonomía. En esta dinámica, liderazgo es un término tan

---

<sup>32</sup> El lenguaje técnico, con base en estadística, y ordenado en un discurso coherente y convincente, se ha convertido en una fórmula efectiva para el engaño de la ciudadanía. Véase: “Contra la charlatanería” de Bergstrom y West (Capitán Swing, 2021).

abierto, que dice todo diciendo nada<sup>33</sup>. La tarea en este apartado es realizar una operación de limpieza semántica, pero solo a partir de la consideración de cuatro antecedentes previamente delimitados como muy atinados para los fines de esta tesis.

**Tabla 26.**

*Antecedentes de las concepciones actuales del liderazgo.*

<b>Casos</b>	<b>Ámbitos</b>	<b>Juicio crítico</b>
Antecedente 1	Dictadura de la felicidad	La psicología académica ha sido permisiva al aceptar que su nombre se comprometa con la explotación del imperativo de la felicidad (happycracia).
Antecedente 2	Moda de lo neuro	La amplificación de lo “neuro” como paradigma explicativo de cualquier situación o condición humana, solo puede ocurrir bajo un régimen de vigilancia epistemológica nula.
Antecedente 3	Gerencialismo	En la empresa moderna los psicólogos se han colocado al servicio de la racionalidad que impone el capital, perdiendo la oportunidad de mirar la organización como espacio de desarrollo social.
Antecedente 4	Cultivo de la charlatanería ilustrada	Los psicólogos no han podido someter a examen la nueva narrativa terapéutica de autorrealización humana fundamentada en la denominada inteligencia emocional y en la práctica del llamado coaching ontológico y sus efectos en el gerenciamiento de las emociones.

Fuente: elaboración propia.

<sup>33</sup> ¿Vale continuar trabajando sobre la base de un constructo tan resbaladizo como el del liderazgo? Algunos autores asumen que este constructo debe ser eliminado o sustituido por otro sobre la cual sea factible emitir juicios que puedan ser interpretados en función de lo que dicen, no de las mil formas en que se puedan interpretar.

Las nuevas espiritualidades, los ímpetus por la autorrealización, asociados al desencanto por las promesas incumplidas de la modernidad, así como las múltiples expresiones de la posmodernidad, demandan la formulación de preguntas embarazosas que no están siendo planteadas con el rigor intelectual requerido. La ruta indagatoria de la psicología se ha virado hacia el lado extraviado, sirviendo de plataforma al enraizamiento cultural de estos temas. En efecto, cualquier publicación sobre cualquier cosa, inicia tomando frases sueltas, sin contexto, provenientes de estudios psicológicos, cuando no de una autoridad famosa en el área de la psicología. No se trata solo de la psicologización de los patrones culturales que marcan la vida occidental, sino de avalar, utilizando el recurso de lo “psi” el amplio abanico de falsedades sobre las que se pretende organizar la propuesta de la autorrealización humana.

#### **6.4.1.1. Antecedente 1: psicología y la dictadura de la felicidad**

Una sociedad des psicologizada es realmente difícil (Mulvale 2016) de alcanzar, puesto que la irrupción de la psicología en la vida cotidiana ha sido de tal magnitud, que se ha popularizado entre profesionales y aficionados, brindar explicaciones psicológicas a todo cuanto acontece. La psicología aparece presente en los problemas básicos de la existencia, sobre todo, aquellos relacionados con el individuo, su persona, y sus vinculaciones con la realidad.

Es elocuente el caso de la denominada ciencia de la felicidad. Los estantes de las librerías hablan de felicidad como si esta fuera el nudo gordiano de la psicología, incluso, adquiere fuerza una denominada psicología positiva, menos como conjunto de saberes rigurosos que como promoción de frases motivacionales de corte “nueva era” en la que ser feliz constituye el nuevo imperativo que refuerza el mantra del “tú puedes”. Desde este paradigma tergiversado del quehacer científico, los problemas del hombre moderno

(fracaso, depresión, enfermedad, pobreza), están siendo redefinidos como deficiencias psicológicas. La cura propuesta se encuentra en libros de autoayuda y superación personal, y en casos complejos, con la contratación de un coach profesional. Cualquiera que sea la situación diagnosticada, el antídoto se encuentra en el mandato categórico de “ser feliz”.

El concepto de liderazgo está siendo sometido a un proceso corruptor que mina su sentido más pertinente, y lo reduce a una de sus múltiples aristas: la motivación hacia el éxito y la felicidad, desanclándose del resto de roles incluidos en el fenómeno. De igual manera, la epifanía del individuo-líder adquiere sentido cuando se revela en su doble condición de persona que triunfa primero, y modelo de triunfo para los demás, después. El vocablo “triunfo” debe ser sometido aquí a una radiografía política, porque se trata de una victoria del individuo, privatizada, un punto de llegada en cuyo recorrido, no aparecen los condicionamientos típicos muy presentes en el mapa social de la realidad. Es desde esa lectura que en las pasarelas del liderazgo solo aparecen los CEO de las empresas unicornios. Ellos representan el modelo a seguir, la ruta “individual” que el resto de la ciudadanía debe convertir en “social”. Se entiende entonces, que Bill Gates, Steve Jobs, Jeff Bezos, Mark Zuckerberg, Jack Ma, Warren Buffett, entre otros hacedores de dinero, sean los prototipos del éxito, mientras que Mahatma Gandhi, Nelson Mandela o Martin Luther King, solo aparecen como ejemplos de compromiso con una causa que, cognitivamente aparece distante en tiempo y espacio.

#### **6.4.1.2. Antecedente 2: psicología y la moda de lo neuro**

Más allá de la omnipresencia de lo psicológico en el entramado de la industria de la felicidad y la superación personal, se dibuja un nuevo espacio productivo para extender el dominio de la psicología en la vida cotidiana: el imperio de lo neuro. Los psicólogos

tienen el desafío de desmontar la farsa erigida sobre la “moda de lo neuro” que abarca una miríada de campos arteros como neuro-liderazgo, neuro-economía, neuro-lingüística, neuro-marketing, neuro-coaching, neuro-ventas, neuro-cultura, entre otros (Pineda 2021). La tarea es ardua porque implica separar las pseudociencias de la práctica genuinamente comprometida con la rigurosidad científica. Lo neurocientíficos deben elevar la alerta para evitar que el trabajo tesonero de años de sacrificios, derive en uso fútil por parte de los charlatanes que buscan hacer negocios con la identificación de una situación a la que anteponen el prefijo “neuro” como cubre falta. El principio de demarcación, criticado razonablemente por Feyerabend, tal vez sea necesario como ejercicio que facilite la depuración del rigor de la falta de este.

#### **6.4.1.3. Antecedente 3: psicología y gerencialismo**

Vuelve a reivindicarse la idea de la organización como espacio común de realización humana, haciendo opción preferencial por un contra discurso que ponga el capital al servicio de la vida y no lo opuesto (Pineda 2021). Hasta el momento, el rol de los psicólogos que trabajan en desarrollo de organizaciones, ha estado asumiendo prácticas provenientes del sector de la gerencia moderna más que del cuerpo teórico de la psicología del trabajo, cuando lo que se espera es que sus roles confluyan en una expansión de los aspectos laborales que inciden en la dignificación de los trabajadores. Desde una psicología organizacional crítica, el desarrollo organizacional debe ser resignificado como “la organización pensando sobre sí misma”, entendiendo como organización a la totalidad de agentes que intervienen en ella, desde los propietarios y accionistas hasta los trabajadores, desde los líderes, hasta la base.

El *management* ha generado un nuevo sujeto: el gerente moderno. La presencia del gerente prefigura una sociedad en la que todo se somete a la racionalidad

empresarial. El administrador moderno se percibe a sí mismo como tecnócrata. Actúa en función al resultado que se espera de su trabajo. Este resultado luce insípido, desconectado de la realidad, en formato a-político y pretendidamente contra ideológico. El gerente tecnócrata abandona el espacio del liderazgo y sucumbe ante el encanto de lo técnico. Una mentalidad robótica alienada de los sentimientos de las personas.

No se trata solo del capital, sino de la totalidad de la vida, incluyendo el arte, la cultura y, lo que ya es demasiado, las emociones. La figura representada por el “gerente” se vuelve omnipresente. Desde esta lógica, un profesor es el gerente del aula, el sacerdote es un gerente del mundo de lo espiritual y el *coach se convierte en* el gerente que enseña a otros las técnicas de gerenciarlo todo, iniciando por las intimidades propias del ser. El segundo actor que se torna imprescindible para comprender la dinámica empresarial de la vida moderna es la figura del emprendedor que, deviene al mismo tiempo en gerente y gerenciado, empresario de sí mismo. Jefe y obrero. Tanto la imagen del gerente como la del emprendedor, aparecen asociadas al liderazgo como la sustancia vital que fortifica la dinámica social empresarial. Ellos son líderes, lo cual, desde la lógica de la empresarialización de la vida, es más que ser persona.

#### **6.4.1.4. Antecedente 4: psicología y cultivo de la charlatanería ilustrada**

Entre los resultados indeseables de la carencia de una vigilancia epistemológica robusta en el mundo de la psicología, se encuentra la proliferación de fórmulas que prometen salvar al individuo de situaciones inherentes a la condición humana. Para que estas fórmulas sean exitosas, primero se barniza con un lenguaje proveniente de la ciencia real, reutilizado luego como discurso ambiguo, ya sin el rigor característico de un estudio intelectualmente responsable. Se genera así, una trampa entre ciencia y

seudociencia, un isomorfismo que luce artificiosamente lógico, pero que esconde una ideología de la superación humana mediante la domesticación de las emociones.

La señal más contundente se encuentra en la archi famosa propuesta de la inteligencia emocional. Hay que ser muy arriesgado para elaborar una crítica de los postulados de la inteligencia emocional por dos razones: primero, su popularidad es tan inmensa que compensa, frente al sentido común, cualquier falta de rigor científico, y segundo, su lenguaje está formulado tomando como fundamento verdades establecidas desde las que se derivan conclusiones erráticas en las que resulta complejo separar el bulo de las proposiciones hipotéticamente viables. Ocurre con los enunciados de la psicología positiva, y con la inteligencia emocional, que son útiles para animar, motivar e inspirar, pero no por ello dejan de ser propuestas carentes de fundamentos sólidos que deben ser sometidas a críticas rigurosas. Sus discursos tranquilizadores y despolitizados, promueven la idea de un ser humano que todas las ramas críticas de la psicología deberían rechazar: el neo sujeto liberal libre de condicionamientos históricos, económicos, sociales y políticos, capaz de construir su vida a expensas de las limitaciones estructurales de la sociedad en la que vive.

Desde que la psicología se rebeló contra la cualquerización del estudio de la conducta, ha estado adoptando un estatuto epistemológico cada vez más sólido. No obstante, eso no la ha librado de ser campo fértil para el cultivo de la charlatanería, ni de concepciones espiritualistas incontratables. Borgo (1991) ha denunciado una práctica que “coloca la salud emocional y la necesidad de realización personal en el centro del progreso social y de las intervenciones institucionales” (p. 62), constituyendo parte del problema al desnaturalizar al hombre, despojándolo de lo que le es constitutivo.

Para un astrónomo es inadmisibile la astrología. ¿Cómo se explica que en el campo de la psicología exista espacio para la psicología positiva, cuya dudosa reputación epistemológica no le alcanza más que como plataforma infantil de la industria de la

autoayuda? ¿Cómo dar cuenta de que la inteligencia emocional sea equiparable a una disciplina de amplio alcance en estudios psicológicos, cuando lo único que ha hecho es sistematizar un discurso sin más cuerpo teórico que la validación de ideas que, al decir de Manrique Solana (2015) no parecen cumplir las exigencias de científicidad y precisión que cabe exigir?

**Tabla 27.**

*El individuo-líder desde diversos puntos de vista.*

Ámbitos	Conceptualización del individuo-líder	Expresiones
<b>Dictadura de la felicidad</b>	El líder como un <i>coach</i> con exceso de positividad, destinado a borrar del hombre los condicionamientos que limitan el alcance del objetivo mayor: la felicidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sed feliz”</li> <li>• “Si te lo propones, lo logras”</li> <li>• “Eres culpable de tus desgracias”</li> <li>• “Todo está en la mente”</li> <li>• “Pensar con el corazón”</li> </ul>
<b>Moda de lo neuro</b>	El líder es un experto en el uso de la fisiología del liderazgo, por lo que su práctica es un ejercicio en desplazamiento hacia el neuro liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para liderar hay que conocer las bases fisiológicas del cerebro.</li> <li>• El cerebro del líder debe ser holístico.</li> <li>• La democracia necesita de neuro líderes.</li> </ul>
<b>Gerencialismo</b>	La figura del líder está bien representada en el gerente que todo lo traduce a relación costo beneficios, cuando no en el <i>coach</i> especialista en la gestión de las emociones, los sentimientos y las decisiones del corazón.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La sociedad no existe, existe el individuo tomador de decisiones.</li> <li>• “Eres pobre porque quieres”.</li> <li>• Hay que aprovechar al máximo las posibilidades para conseguir los objetivos.</li> </ul>
<b>Cultivo de la charlatanería ilustrada</b>	El líder como motivador, es el que hace que la gente haga lo que él desea que hagan, y lo hagan con gusto, es decir, el buen líder es un manipulador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El fin justifica los medios.</li> <li>• Los líderes tienen las respuestas apropiadas.</li> <li>• El líder manda, los seguidos obedecen.</li> <li>• ¿Cuándo vendrá el liderazgo cuántico?</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.



En resumen, los cuatro antecedentes brevemente revisados empujan hacia la conceptualización de la figura del individuo líder como recipiente ideal de una época vacía de contenido útil para la promoción humana. Este sujeto promovido como líder en la versión de gerente, de emprendedor o de coach, flota inerte en la bruma de un conglomerado sin sociedad, sin historia, libre de condicionamientos, completamente despolitizado. El efecto pernicioso de esta forma patológica de asumir el liderazgo consiste en que, cuando mejor se cumple el cometido de “ser líder”, es precisamente, cuando menos espacio se deja al desarrollo del liderazgo en el litoral de la sociedad. Esta concepción del individuo-líder es, en extremo popular, pero científicamente empobrecida.

#### **6.4.2. Las 4 trampas de los estudios de liderazgo**

Llegado a este punto, se presentan algunas proposiciones hipotéticas que ponen en cuestionamiento la manera complaciente en que la psicología, y las psicologías, han abordado los temas relacionados con el liderazgo. Se espera que una aproximación crítica del liderazgo sea multidisciplinaria, con énfasis en sociología, psicología social, antropología social, politología y psicología organizacional. En esta tesis se está imprimiendo un enfoque filosófico a la mirada del liderazgo, que busca demostrar que los conceptos envueltos en esta problemática tienen una carga considerable de elementos filosóficos que no pueden ser validados, pero dado el peso específico de la perspectiva psicológica, en cualquiera de sus vertientes, es preciso centrar la atención en una contra psicología que trastoque puntos de vistas aceptados como indiscutibles, trayendo otros pasados por alto. Este abordaje implica desentrañar tres trampas hacia las que fueron arrastrados los estudios del liderazgo, y que hoy ameritan un examen desde la incómoda postura de una contra psicología que rompa con al menos 50 años de una narrativa errática.

#### **6.4.2.1. Primero: la trampa de la influencia**

El liderazgo se ha definido (mal definido, desde la óptica de este trabajo) como la capacidad de influir en las personas para el logro de los objetivos (Fleishman, Mumford, Zaccaro, Levin, Korotkin & Hein, 1991). Hasta ahora, las referencias provenientes de la psicología han servido para legitimar un ejercicio del liderazgo basado en la hipótesis de que, mientras mayor sea la influencia que un líder ejerce sobre otros, mayor será la efectividad de su liderazgo. La correlación entre influencia y efectividad es una construcción arbitraria nada inocente, que responde a las necesidades propias de un modelo social que necesita de un orden en el que unos tienen capacidad de incidir, mientras que los afectados permanecen pasivos al impacto de tal incidencia. Se trata de la descripción de un modelo social que requiere esta forma específica de liderazgo, y no a una propiedad intrínseca del fenómeno.

En un capítulo anterior ya se ha alertado que, si ejercer influencia sobre los demás constituye una dimensión explicativa del liderazgo, entonces quedan justificados los mecanismos de manipulación y control que facilitan el logro de los objetivos perseguidos, colocando como preocupación segunda, el análisis ético implicado en el uso de tales mecanismos. En efecto, puede hacerse uso de la propaganda, remarcando la información proveniente de un único lado, excluyendo otros puntos de vistas, para incidir en el juicio que la gente hace sobre una determinada cuestión, como es el caso del conflicto armado en Ucrania. O puede someter a la ciudadanía a un proceso de elección en el que la opción a elegir ya ha sido previamente modelada como la única.

Mera Loor, Cruz Arteaga y Zambrano Zambrano (2021) dejan saber que el liderazgo es una habilidad o competencia adquirida que posee una persona para influir en otros. En el estudio de la influencia como factor de liderazgo, es recomendable, aunque no necesariamente agradable, un regreso a Lacan y la cuestión de la elección forzada que puede ser descrita como “idea tramposa sobre la elección” en la que, efectivamente,

se trata de una elección en la que no ha habido ninguna elección, dado que, la decisión tomada, ya estaba incrustada en las opciones dadas al sujeto elector, tanto como por las determinaciones que condicionan el mismo hecho de decidir (Battista & Pollo, 2017).

Desde un pesimismo psicológico, por ejemplo, se dirá que, en el contexto del neoliberalismo el individuo está “condenado” a elegir la opción que le está permitida elegir.

**Tabla 28.**

*La variable “influencia” en el concepto de liderazgo.*

Autores	Concepto de liderazgo centrado en la influencia
Stoner, J. y Wankel, Ch. (1990)	Actividad o proceso de <b>influenciar</b> a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo.
Lussier, R. y Achúa, C. (2002)	Proceso en el cual <b>influyen</b> líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio.
Chiavenato, I. (2005)	Proceso de dirigir el comportamiento de las personas por una vía que les permita alcanzar algunos objetivos.
Maxwell, J. (2005)	La capacidad de influencia a través de la cual los subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades.
Castro, A. y Lupano, M. (2007)	Proceso por el cual una persona tiene la capacidad para influir y motivar a sus seguidores de modo que contribuyan al logro de los objetivos establecidos y al éxito del proyecto organizacional.
Daft, R. y Lane, P. (2006)	Relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejan los propósitos que comparten.
Kertész, R. (2010)	Proceso de influencia sobre la conducta del individuo o grupos.
Adán, P. (2011)	Proceso de influir en otras personas y apoyarlas para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes.
García, M. (2011)	Capacidad de influir sobre otros.

Fuente: Castro, Clemenza, Araujo (2012).

La carencia de una orientación rompedora en los estudios del liderazgo hace que todavía la capacidad de influenciar a los demás sea el eje que motoriza las acciones del individuo líder. En algunos casos, la psicología de la influencia ha sido trabajada en la modalidad de un manual para aprender a ser influyente. Esta forma instrumentalista de trabajar la psicología es obscena y merece el repudio de la academia. La industria editorial, sin embargo, mantiene un ritmo incesante de publicaciones que orientan acerca del arte de influir sobre los demás, como cuando un vendedor convence a un auditorio de comprar un producto, o cuando se trate de ser un *influencer*. Es cierto que en todas las épocas los líderes han buscado formas efectivas de dominar, someter controlar a los demás, y que a este ejercicio se le denomina influencia, con una diferencia: el cambio de la fuerza por la seducción.

Una observación atenta arrojaría luz sobre la influencia como una capacidad para modificar saberes, actitudes y prácticas dentro de los límites de una causa o proyecto previamente definido. Si esta definición es válida, entonces, la influencia no puede ser interpretada de manera lineal como función vertical del poder de un individuo sobre otros que permanecen pasivo ante la autoridad de sujeto que influye. A partir de este reconocimiento, se avanza hacia la conclusión de que la influencia no es un fenómeno unidireccional sino pluridireccional, matricial, que se realiza en redes y en forma rizomática. Desde el paradigma de la complejidad, no existe un individuo-líder ejerciendo influencia en un grupo sino un líder que “influye en la medida que está siendo influido”. En otras palabras, lo que tradicionalmente se ha estado defendiendo como influencia adopta todas las características de un proceso autoritario de control de uno sobre otros. Si se permite el juego de palabras, la única forma legítima de influencia es aquella que ha sido “influida” por los involucrados en el proceso dinámico de la influencia. En coherencia con la ruptura epistemológica sujeto-objeto, no existe un objeto de la influencia, sino un sujeto influenciado e influenciador al mismo tiempo. Es una dinámica social en la que “A” ejerce

influencia si y solo si “B” se constituye en un catalizador tal influencia, de manera que la propiedad de “influnciar” de un líder, viene de fuera, y no desde dentro, como apuntan los estudios hoy. En el individuo líder consciente de sus roles de liderazgo, solo se asume la propensión hacia la influencia porque, lo que es propio del individuo-líder, es la contribución al cumplimiento de una causa, un proyecto común o un objetivo, y no la capacidad de controlar a los demás.

Desde el ámbito de la psicología no se debería definir como influencia lo que, en realidad, es capacidad de manipular, incluso utilizando para ello mecanismo sutiles no autoritarios. Esta horizontalidad radical del ejercicio de la influencia preconiza relaciones colaborativas menos asimétricas y más recíprocas, e impacta otros conceptos como el de “consenso”. El consenso no es una construcción arbitraria, forzada, sino la adhesión a una causa definida como socialmente deseable para la comunidad. La vinculación de una comunidad con quien ejerce roles de liderazgo no viene dada por la “presencia ejecutiva” del líder, ni mucho menos por sus rasgos, sino por la compenetración de ambas partes en un proyecto por el que muestran interés y empeño.

#### **6.4.2.2. Segundo: la trampa de la antinomia líder-seguidor**

Una psicología que continúe alimentando la antinomia líder-seguidor en un plano jerárquico está anquilosada. La indagación psicológica está convocada a explorar las realidades opacadas por la narrativa dominante, atravesando el contexto de la redarquía (esquema de organización que favorece la constitución de relaciones en redes, enredadas), y no permanecer con el discurso actual de que la jerarquía es insustituible. Los modelos de organización creados por los hombres son sociales y, por lo tanto, movibles. Cualquier intento por naturalizar un modelo social no es sino el intento de postergar su transformación.

Todavía existen afirmaciones desafortunadas como la que afirma que el líder tiene seguidores mientras que el gerente tiene subordinados, y que, en la mayoría de los casos, el líder garantiza el éxito en el futuro mientras que el gerente se concentra en los resultados del hoy (Ricardo 2023). La idea progresista de que el líder tiene el poder que el seguidor le quiera otorgar, es en sí misma una trampa, porque en su interior habita inalterable, la identidad solapada de quien abandona el rol de individuo autónomo para continuar siendo seguidor, aunque ahora con mejores prerrogativas. Esta epifanía del seguidor como sujeto capaz de “perfeccionar su rol de seguidor” no es otra cosa que la afirmación de una relación corrupta entre individuos.

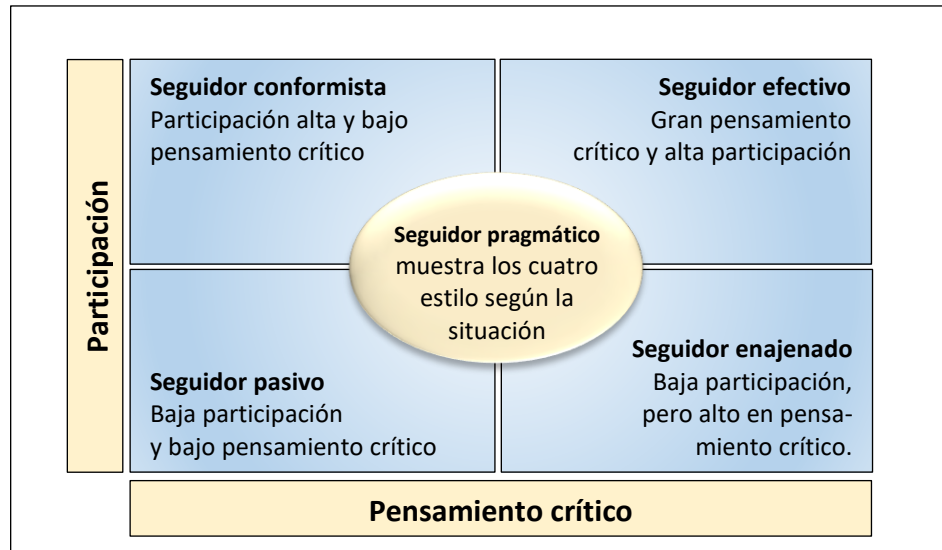
Montano, et al. (2022), realizaron un meta análisis en el que procuraban determinar el efecto de los distintos estilos de liderazgo en la salud mental de los seguidores. Los resultados indican que el liderazgo transformacional, orientado a las relaciones y orientado a tareas tiene el liderazgo más favorable, mientras que el liderazgo destructivo y el liderazgo laissez-faire tienen la asociación menos favorable con la salud mental de los seguidores. Aunque el estudio está restringido al tema de la salud mental de los seguidores, una perspectiva anarquista del liderazgo adelantaría que el impacto de un líder en la vida de sus seguidores arrastra, necesariamente, una dosis significativa de disminución del sentido de autonomía y realización personal cuando, en lugar de acompañar, el líder se coloque en una posición de superioridad frente a una posición de sumisión del seguidor.

No resulta prudente invertir tiempo en demostrar la falsedad de esta aseveración, pero vale, por enésima ocasión, insistir en que el líder es el hombre de carne y hueso que cumple roles de liderazgo, y que su condición de individuo-líder, es una realidad independiente de si tiene o no seguidores. Otra vez, la imagen del sujeto definido como líder en función de los pocos o muchos seguidores que tenga, no se corresponde con la realidad. De hecho, hay liderazgo en la gestión exitosa de un proyecto en el que una

única persona ha estado comprometida. Este ejercicio de llevar hacia adelante un proyecto no implica la presencia de “seguidores” y, sin embargo, su gestor lidera apropiadamente todos los componentes asociados a este.

**Gráfica 09.**

*Esquema tradicional de clasificación de los seguidores.*



Fuente: clasificación de los seguidores según Kelley (1992).

La obstinada idea de hacer viable la teoría diádica en la que un líder se asocia con un seguidor para hacer factible el logro de los objetivos de una entidad tiene elementos de verdad que son observables y de sentido común, pero existen elementos invisibilizados que tienden a legitimar un orden de cosas en la que se naturaliza la existencia de alguien que lidera y alguien que debe obedecer al que lidera. Incluso, hasta la vocación más rebelde se difracta frente a la profesionalización del oficio naturalizado del “seguidor”, cuyo mérito estaría sopesado por el menor número de disidencia posible, y por la opacidad, lo cual merece reconocimiento dependiendo del menor número de disidencia, así como por la opacidad intempestiva del potencial político del sujeto graduado como “seguidor”.

La gráfica anterior es reprimible porque distorsiona caracteres que, siendo deseables, resultan desprestigiados como, por ejemplo, hablar del seguidor enajenado como alguien con baja participación y alto pensamiento crítico, como si pensar críticamente fuera condenable. Lo que esconde esta naturalización de la relación líder-seguidor es la resignación del individuo al rol que le corresponde en el orden natural de las cosas, cuya exégesis conduce a la inevitable conclusión de que la obediencia es inmanente a los sistemas vivos. Aristóteles y san Agustín, citados por Gros (2018) preconizaban, cada cual, en sus respectivas épocas, la perfección de este orden, en el que cada uno ocupa su lugar exacto. “Tanto si se manda como si se obedece, cada cual, al conformarse, cumple con su naturaleza, realiza su ser” (p. 61).

#### **6.4.2.3. Tercero: la trampa de la psicología organizacional**

La psicología organizacional, en tanto que campo productivo de saberes, se encuentra en vía franca de quiebre entre la frontera de lo psicológico, por un lado, y los límites de las organizaciones por el otro. Las empresas modernas se estructuran como mundo orientado por y hacia la rentabilidad, siendo esta rentabilidad la creadora de un sentido y un significado extra moral por condición propia. El universo de las organizaciones tiene como marco rector la racionalidad empresarial. Esta racionalidad es totalitaria y autoritaria. Todo lo que toca, todo lo que mira y todo lo que siente, es factible de mercantilización. Los intersticios de la vida que todavía no fueron alcanzados por esta lógica, la cultura, el arte, la intimidad, etc. ya están siendo hechizados por la fascinación del capital. Más allá de los reclamos por el cambio climático, la igualdad, la solidaridad o el Antropoceno (¿capitaloceno?), no hay nada, y en efecto, nada debe quedar fuera de las garras sutiles de la dictadura de la racionalidad empresarial.



Con este panorama rígido, cuasi atávico, ¿es posible la operación autónoma de los psicólogos organizacionales? La respuesta es negativa, en caso de continuar haciendo una psicología conformista al servicio de la racionalidad empresarial; y positiva, si los saberes del psicólogo se desplazan hacia una contra psicología, de saberes contestatarios, rebeldes, no conformistas. Esta última opción no está libre de trabas, pero se pueden superar si se adoptan medidas como las siguientes:

- La psicología organizacional debe ser redefinida, de tal modo que su estatuto epistemológico quede libre de ataduras e imprecisiones. Esto facilita delimitar el campo de trabajo de los psicólogos organizacionales, cuya función no consiste en asistir al departamento de gestión del talento humano, aplicando pruebas psicométricas, analizando perfiles de puestos, diagnosticando necesidades formativas y otras funciones para las cuales basta con un colaborador bien entrenado. El rol del psicólogo del trabajo surge en la frontera entre el estado actual de la entidad y el estado deseado de la misma, y se va problematizando en la misma medida en que se problematiza la filosofía institucional y los objetivos estratégicos de la entidad.
- La proliferación de propuestas orientadas a la producción científica incluye el estudio del liderazgo como capacidad de gestión enfocada en procesos (calidad) y en resultados (impacto). La pregunta por el liderazgo ha ido desplazándose hacia lo gerencial, como si ser líder hoy fuera intercambiable con ser un gerente. Múltiples publicaciones escriben sobre liderazgo haciendo referencia al mundo empresarial y gerencial. Es importante hacer notar que un líder no es un gerente, aunque se espera que un gerente desarrolle habilidades de liderazgo que contribuyan con su desempeño como tal. Entre las líneas de indagación que la psicología organizacional debe abrir se proponen: comunicación, toma de decisiones, poder, liderazgo, participación, cooperación, conflicto, cultura

organizacional, estructura organizacional, tecnología, cambio organizacional, inteligencia artificial, entre otros, delimitando qué es y qué no es psicología organizacional (del Cerro, 2013).

- En el análisis organizacional, los psicólogos hacen bien en estudiar al hombre trabajador en su calidad de “ser situado” dentro del contexto en el que habita, como sujeto pensante y sintiente (Valverde Brenes, 2013). Y no al hombre indeterminado culpable de no ser todo lo exitoso que los discursos motivacionales exigen ser. Cuando se estudia al trabajador de carne y hueso, endeudado y responsable de un rol con el cual no se siente comprometido, se está más cerca de la rigurosidad que cuando se analiza al trabajador devoto de esa religión laica denominada superproductividad. Se comprende también, que ser un buen líder, o un buen gerente, cuando aplique el caso, no tiene que ver con el dominio del arte de la motivación, sino con el rendimiento de cuentas asociado al aprendizaje.
- Ser un líder en los escenarios laborales no se corresponde con la liturgia de la superación personal, ni con la promoción de la psicología positiva. Tampoco con el voluntarismo encarnado en el “todo es posible”. Ser un líder está relacionado con la contribución a la causa institucional, desde la perspectiva de la responsabilidad, sometiendo a examen crítico el discurso dominante de la racionalidad empresarial de “innovar o morir”.
- Desde la psicología organizacional tradicional, el colaborador ha sido definido como el “principal activo de la organización” con lo que se presume una promoción a la figura del empleado cuando, en realidad, se está confirmando el carácter instrumentalizado de su condición de empleado-obrero. En cambio, desde el ejercicio de una contra psicología, el colaborador es un “constructor de activos” no un activo. En efecto, el ser humano es un actor-agente de transformación y, por tanto, no debe ser reducido a la condición de medio. Una antropología anarquista

no admite un concepto del ser humano reducido a la condición de “medio” para un fin (Barbosa-Palomino, 2015), ni mucho menos su empobrecimiento como neosujeto de la economía neoliberal (Belaustegi, 2017).

- Los estudiosos del liderazgo deben declarar el estado de alerta epistemológica de cara a la “invención de la subjetividad” por parte del neoliberalismo (Zubillaga, P. 2018). La proclama de Alemán (2021), de que el neoliberalismo es lo que más se parece a un crimen perfecto, tiene que ver con su capacidad de impactar la vida, tomar el alma del trabajador y hacer de ella un nicho reproductor de su esencia. Esta “fábrica de subjetividad” está presente en los espacios laborales también, y los psicólogos de las organizaciones no deberían ser inocentes frente a ello.
- Por último, se ha estado trabajando el rol del líder como estrategia psicológico. Hasta el momento, los líderes empresariales aparecen revestidos de destrezas económicas, manejo diestro del mercado y gran arrojo a la hora de tomar decisiones. Se reconoce que un líder necesita saber gestionar procesos mentales, apoyado en los nuevos conocimientos provenientes del estudio de la conducta, tanto cuando se trata de cambio organizacional, como cuando se trata de reconceptualizar la identidad organizacional, haciendo uso del pensamiento asociativo como estrategia para el abordaje inteligente de procesos complejos y ambiguos. No es cierto que para ser un líder efectivo sea necesario ser un especialista de la conducta humana. Pero en nombre de la “charlatanería ilustrada” cualquier cosa vale, si cuenta con el potencial de hacerse viral y soporta algún *paper* en una revista indexada.

#### **6.4.2.4. Cuarto: la trampa de la presencia ejecutiva**

La antiquísima relación entre forma y contenido atraviesa la historia del arte, de la política, de la religión y del pensamiento mismo, generando una dicotomía en la que, por un lado, la forma se revela unas veces como estructura, otras tantas como canal, medio, o técnica. Por el otro lado, el contenido se aparece como lo sustantivo, lo que confiere valor, lo relevante o lo que tiene que ver con el sentido último de lo que se busca expresar. En el símil “una botella de agua” la forma (botella) no se separa del contenido (agua). Están relacionados y no son imaginados uno de manera independiente del otro. Aun así, en una escala de apreciación intuitiva simple, el agua adopta un valor superior al de la botella, valor que se contrapone al precio implicado en esta última, por lo que el contenido, visto como entregable de un proceso de liderazgo, es mucho más importante que la forma, sin que la forma pierda el valor que le corresponde

La disputa entre forma y contenido en el plano del ejercicio del liderazgo, alcanza su estatuto más elaborado en lo que se ha denominado “presencia ejecutiva”. En esta ocasión se trata de un abuso metafórico en el que la etiqueta resulta más significativa que el producto. Si en el arte la forma y el contenido son la expresión de una misma sustancia, como se percibe desde una posición benjaminiana, ¿vale decir lo mismo en el caso de relaciones complejas entre personas, tal como acontece en el ejercicio del liderazgo? Incluso, dando por sentado que el qué y el cómo se habitan mutuamente en la asignación de sentido, desde una posición racional se tendría que someter a juicio una propuesta que coloca el foco en lo menos importante (la presencia ejecutiva), marginando lo que sí resulta interesante (el impacto del liderazgo).

La presencia ejecutiva implica una manera de comportarse que transmita la señal apropiada sobre quién es el líder en un escenario específico. Dependiendo de la coyuntura, puede relacionarse con elementos como los siguientes:

- Postura corporal firme
- Actitud dominante
- Estilo más apropiado a la ocasión
- Expresión de talento
- Fácil desenvolvimiento
- Seguridad
- Destrezas para hablar en público
- Voz convincente
- Código de vestimenta apropiado para cada situación.

Como se ve, por sus características, la presencia ejecutiva trata de una concepción peculiar del liderazgo que se define por lo visible y lo sensible, es decir, por su forma. En esta tesitura, el fenómeno del liderazgo se resume en la manera en que el individuo-líder proyecta una imagen de prestancia frente al resto del grupo, de la que va a depender la calidad y el impacto de sus roles de liderazgo. Se trata de una vuelta matizada hacia varios enfoques, como, por ejemplo, la teoría de los rasgos, o la influencia como factor medular, ahora con el nombre de persuasión. En última instancia, para los promotores de esta idea, el individuo-líder es un gran vendedor, cuando no, un excelente motivador, un animador, que es, exactamente, la demanda floreciente de las multinacionales y los negocios hoy en día.

La idea del liderazgo como contribución al logro de una causa socialmente deseable o al logro de los objetivos estratégicos de una comunidad o entidad, queda disminuida, exaltando en su lugar la variable céntrica de la persuasión y de la capacidad de incidir. El volumen de ventas, los acuerdos de negocios cerrados, las personas persuadidas para adscribirse a la meta establecida, devienen en indicadores claves del desempeño de esta triunfante modalidad de liderazgo. Si persuadir es convencer, no

existe ninguna garantía ética de que, para lograr el fin deseado, se utilicen los medios menos apropiados. El principio de que nadie puede persuadir a cualquier persona de cualquier cosa en cualquier ocasión, establece un límite natural a la actividad encaminada a la persuasión. No obstante, es preciso alertar acerca del peligro de que el líder sea no más que un colonizador de la mente de su público meta. Este es también el peligro latente del discurso político. Las estratagemas discursivas del político en busca de prosélitos encubren las aristas falaces del mensaje que evita la transparencia. Su mensaje va directamente a la esperanza, al miedo o a cualquier aspecto que genere integración al proyecto del líder. Esta misma lógica funciona en el discurso religioso, y en menor medida, en las propuestas de los dirigentes de organizaciones de base comunitaria.

Una teoría incivilmente articulada sobre el líder como hombre de negocio, vendedor astuto, negociador persuasivo, comunicador seductor, amerita habilitarse de medios convincentes, y entre estos, ninguno lo es más que la denominada presencia ejecutiva, modalidad de liderazgo en la que la imagen que se proyecta presupone y anticipa el éxito por venir. La presencia ejecutiva se adorna de otras variables como el carisma, la habilidad de comunicar lo justo en el momento oportuno, uso apropiado del lenguaje corporal junto con una apariencia impecable, y por último, un uso pulido del arte de hacerse necesario.

#### **6.4.3. Condiciones de posibilidad de una contra psicología del liderazgo.**

Hasta este momento, los estudios acerca del liderazgo han concentrado su atención en los aspectos observables del fenómeno, describiendo y caracterizando el comportamiento de los líderes, incluso clasificándolos, pero sin detenerse a explicar las lógicas interna de tales procesos, dejando intacta las redes no expuestas que dan forma al individuo-líder, como factor clave para la configuración de un proyecto de sociedad que

le trasciende, y sobre la cual, paradójicamente, él mismo puede permanecer ajeno. Esta doble peculiaridad en los roles de liderazgo no suele ser analizada desde las cátedras de psicología, porque implicaría un quiebre con los cánones establecidos. Se trata de responder a un desafío doble:

- a) El líder como sujeto articulador, pensador y agenciador de cambios por él deseados, desde un ámbito de autonomía responsable.
- b) El líder como objeto articulado, pensado y agenciado desde ámbitos no autónomos, no responsables.

En el primer caso el líder aparece como manifestación de lo obvio, lo visible, lo incuestionado. En el segundo, el liderazgo se desvanece como “rol” y en su lugar, surge la “encomienda”. El líder que deja de cumplir “roles” de liderazgo, desaparece para dar presencia al líder cumplidor de encomiendas. Esta distinción es importante porque, de no ser así, se terminaría creyendo que Zelenski, para poner un ejemplo, es un líder, o un héroe que representa la causa de los ucranianos en la guerra, cuando bien podría estar representando los intereses “encomendados” por la OTAN, colocando a Ucrania como medio y no como fin, en la guerra contra Rusia. Esta condición de “encomendado” abre la vía para comprender el tono característico y arbitrario de las constantes exigencias del líder ucraniano hacia los países occidentales, a quienes hace ver las ayudas multimillonarias como un compromiso y no como una ayuda, como si se tratara de algo previamente pactado, con lo que Occidente no está cumpliendo. En efecto, la guerra no termina cuando así lo quiera Zelenski, sino cuando Estados Unidos lo decida. En el caso de América Latina, ya se conoce la historia de gobernantes que son vilmente gobernados desde centros hegemónicos, bajo la condición de “títeres”. Eso es: no gobiernan desde la autonomía y soberanía de sus respectivas naciones, sino bajo los lineamientos impuestos desde otros linderos geográficos.

**Tabla 29.***Desafío doble de los estudios del liderazgo.*

Elemento	Identidad	Niveles de autonomía	Función	Visibilidad	Sentido de la acción
Individuo-líder	Sujeto	Articulador, pensador y agenciador de cambio.	Cumplidor de roles de liderazgo.	Lo transparente.	Autonomía responsable.
	Objeto	Articulado, pensado, y agenciado para fines distintos a los de su grupo de referencia.	Cumplidor de encomiendas.	Lo opaco.	Responsabilidad externamente regulada.

Fuente: elaboración propia.

Limitarse al análisis de un fenómeno, sin analizar las vinculaciones rizomáticas que atan a los líderes a meta proyectos y meta agendas del que ellos forman parte necesaria solo coyunturalmente, es el desafío prioritario de una contra psicología que, a su vez, tendrá que avocarse al encuentro con el resto de las ciencias sociales, para asegurar un entendimiento interdisciplinario del problema.

Un estudio distendido de las implicancias de este cuadro lleva a cierres multivariados, sin embargo, se adelantan los siguientes:

- La sociedad es modelada por sus líderes en la misma medida en que esos líderes son modelados por la sociedad que los crea.
- Cada sociedad tiene los líderes que ella se permite como medio para realizar los proyectos específicos que, desde esa misma sociedad, son formulados por sectores no expuestos.
- La sociedad crea meta proyectos invisibles detrás de los proyectos visibles, de la misma forma que crea líderes invisibles detrás de los visibles.



- Un estudio de las condiciones de un liderazgo efectivo que no toma en consideración la opacidad de los que mandan a los que nos mandan, estará incompleto.

Esta doble imbricación dialéctica es engañosa porque orienta los intereses de los estudios hacia un único lado, dejando al margen los tentáculos no visibles del problema y, por ende, generando respuestas siempre incompletas.

Desde esta lógica, los líderes que, en su forma fenoménica, dirigen la sociedad, pueden estar siendo dirigidos desde otros ámbitos por actores que no se exponen, que permanecen ocultos tras el espectáculo político. Así, la junta de una empresa multinacional se agencia los líderes locales que necesita para la consecución de sus proyectos comerciales, de modo que, sus decisiones pueden tener más peso que las de un primer ministro de la nación en la que opera. El líder estudiado por la psicología es el líder detrás del cual no existe más que el interés de lograr una causa o algún objetivo, sin especificar el contexto en el que ha tomado forma y significado esa causa o ese objetivo. La psicología se ha preocupado por caracterizar, por ejemplo, los estilos de liderazgo del presidente, o de los congresistas de los Estados Unidos, sin establecer conexiones causales entre estos y la industria bélica, las farmacéuticas, o los halcones de Washington. Visto de esa manera, los líderes de una sociedad no son los modeladores *per se* de dicha sociedad, sino los agentes movidos por el proyecto de sociedad que se desea que ellos mismos ayuden a construir o a mantener. Una contra psicología del liderazgo habrá de tener en cuenta estos factores como parte de la explicación y no solo de la descripción

Los líderes de una sociedad forman parte del esqueleto social de esa sociedad, unas veces como dispositivo necesario para su propia supervivencia, o como mecanismo de una transformación social deseada. Lo mismo se aplica en un marco empresarial. Las organizaciones tienen el liderazgo que desean para configurar su arquitectura como

entidad exitosa. Otra vez, en un ecosistema de democracia radical, la sociedad construye al líder que la lidera, en la misma medida en que el líder impacta al orden social que le confiere los roles de liderazgo requeridos para el funcionamiento social. Lo opuesto a esta premisa sería lo propio de un ecosistema político surcado por el autoritarismo.

En el entramado social, la psicología, y otras veces la sociología, aunque esta no tanto, ha buscado explicar las acciones del líder (presidente, senador, diputado, jefe, comandante, etc.) a partir de un enfoque personalista en el que solo cabe la figura del líder como una totalidad hermética, libre de condicionamientos y presiones ajenas. Esta orientación es la génesis de una fenomenología del liderazgo en la que tiene cabida el fetichismo del líder (atribuirle al líder cualidades que en realidad no tiene). Por consecuencia, la figura del “líder que actúa” ha sido magnificado, mientras se minimiza a los que redactan el libreto que orienta la actuación del líder. El éxito de este sector consiste en pasar desapercibido, no ser reconocido. Prefieren ser caldo de cultivo de conjeturas conspiracionistas antes que salir de la opacidad. Incluso si se generan sospechas, se opta por el silencio.

Algunas veces los casos se vuelven extremadamente explícitos, como por ejemplo, escuchar a Biden hablar en nombre de Alemania, como si Scholz solo estuviera cumpliendo las “encomiendas” provenientes desde otras latitudes. Y detrás de los pronunciamientos políticamente poco elegantes de Biden, ¿no existe una agenda que le trasciende en propósitos e intereses? Cualquier ciudadano europeo conoce los nombres de sus líderes, de Biden incluso, pero es poco probable que vea en los medios los nombres detrás de la industria bélica que se erige como la gran triunfadora en una economía de guerra. ¿Puede esperarse que un ciudadano europeo descubra las extrañas similitudes entre el discurso de Von der Leyen y sus contrapartes de Washington, y argumentar que tales similitudes se deben a valores compartidos? ¿Cuáles son esos valores? ¿Existe en Washington una línea de demarcación entre valores e intereses?

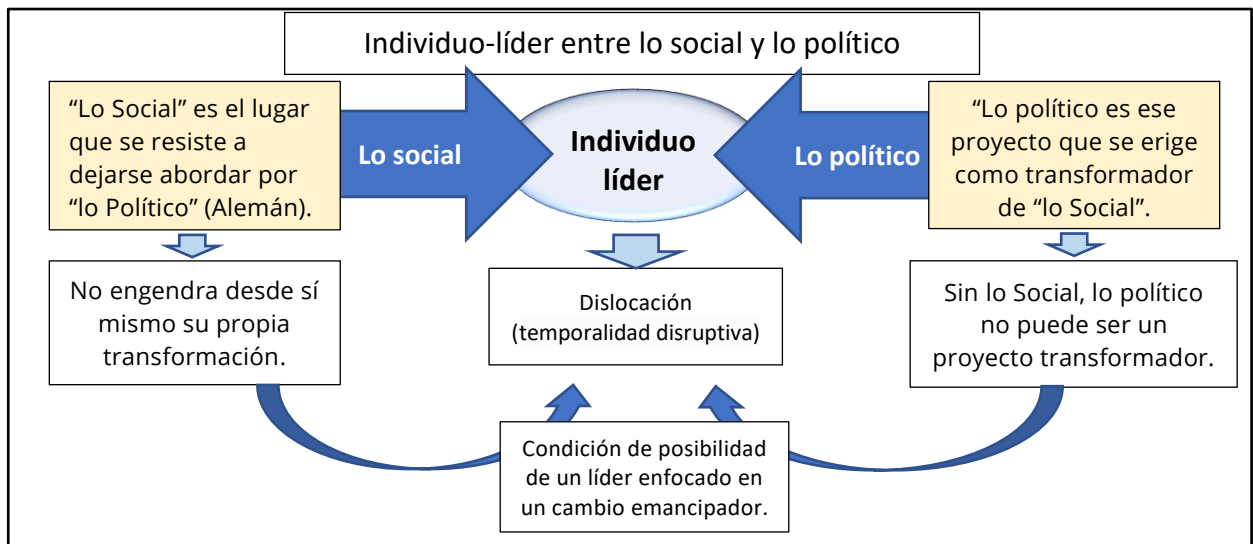
Una contra psicología está llamada a incluir en su inventario la vinculación entre el liderazgo, lo social y lo político. Esta propuesta pasa por la recuperación de la distinción fundamental que hace Alemán (2022) sobre lo social y lo político. Un líder actúa dentro de los bordes establecidos por la sociedad a la que pertenece, y no más allá de los límites por ella establecidos, de aquí la inteligibilidad de la afirmación de que toda acción de liderazgo es, por necesidad, “acción situada”. Esta afirmación tiene consecuencias en la institución de las coordenadas epistemológicas de la psicología: es social por antonomasia, con las matizaciones propias del objeto de estudio que se proponga. La figura del líder está atravesada por lo social, y en este ámbito se realiza su intervención. Un principio similar se aplica al líder de un grupo empresarial, una organización no lucrativa, al gerente de una entidad estatal, etc., con lo que se puede afirmar que las empresas, las organizaciones en sentido general, tienen el liderazgo que desean tener, y cuando no, lo construyen a imagen del proyecto corporativo que se desea implementar.

Afirmando la idea anterior, “lo político” se erige como proyecto de transformación de lo social, acción a la que lo social se resiste, según Alemán. Entre lo social (la sociedad en movimiento no necesariamente emancipatorio) y lo político (el intento estructurado de fraguar la transformación de la sociedad), se levanta la figura del individuo portador de acciones de liderazgo. Se precisa la elaboración de un análisis metódicamente estructurado para que el individuo-líder sea comprendido en todas sus expresiones, pero ese análisis no ha llegado todavía, y se propone como un estudio desde una contra psicología no viciada, no doctrinaria, no contaminada por los prejuicios decimonónicos que pueblan la psicología. Si la psicología es social por naturaleza, también es política por identidad propia y por los intereses epistémicos que habitan sus presupuestos investigativos. Se arguye que el sujeto que la psicología estudia bajo la condición de individuo-líder, es un ser “socialmente” situado y “políticamente” intencionado. Ambas dimensiones deben incorporarse al estudio. Resta por señalar que,

el hombre que implementa roles de liderazgo, no puede ser analizado desde un presente eternizado, sino en el contexto histórico en el que lo social y lo político interactúan, confluyen y se impugnan.

**Gráfica 10.**

*Integración de lo social y lo político en la configuración del individuo líder.*



Fuente: Elaboración propia a partir de Alemán (2022).

Debe reiterarse que los líderes no son los salvadores de la sociedad, y que nunca lo fueron, salvo en una lectura mesiánica que resulte irrespetuosa de ella misma. Tampoco está validado el relato de que los movimientos de la sociedad están encaminados a la transformación social porque así se lo proponen sus protagonistas. Contrario a lo que el sentido común suele indicar, las movilizaciones sociales procuran que la sociedad marche sin las distorsiones que provocan la reacción social, es decir, la tendencia de lo social es hacia la permanencia de lo que se estima aceptable. Son los casos de las protestas contra la violencia policial, no se persigue eliminar la policía ni la estructura que sustenta este orden policiaco, sino la afirmación de su existencia bajo criterios civilizatorios aceptables para las partes afectadas. Se vuelve a recordar que la

gente no busca la eliminación del capitalismo, sino el buen funcionamiento de este, y que esta visión de “no alternativa al capitalismo” en su forma actual se debe, en gran medida, a la capacidad de operar cambios en las fronteras del sistema, sin alternar la parte medular de su estructura. Se comprenden así ciertos tipos de juicios problematizantes como, por ejemplo, que los líderes no actúan cambiar al mundo más allá del cambio factible dentro de dicho mundo. En el lado conservador, las acciones del liderazgo tienen sentido en la gestión efectiva de la inalterabilidad de este. Es decir, el margen de operatividad de un líder se encuentra dentro de los horizontes de posibilidad de cambio de una sociedad y no más lejos de ahí, salvo que “lo social” sea penetrado profundamente por “lo político”. Surgen aquí varias interrogantes: ¿están los investigadores del campo de la psicología preparados para estudiar al individuo-líder de manera integral, visibilizando la parte política de lo social y la parte social de lo político, de manera sistémica? Desde una psicología crítica se ha estado abogando por la necesidad de clarificar el rol político de la psicología (Parker 2007) sabiendo que “la importancia de la psicología no obedece a la verdad de su conocimiento, sino al servicio que presta al poder” (p.12), dado que esta no está exenta de ser politizada e ideologizada en favor de un meta proyecto al que los psicólogos no prestan atención.

## CAPÍTULO 7

### 7. CASO: EUROLIDERAZGO O LA INCAPACIDAD DE FORMULAR GRANDES PREGUNTAS

#### 7.1. Núcleo conceptual

Un análisis del contexto actual del desempeño de los líderes europeos frente al conflicto ruso-ucraniano, por poner un caso en el que lo coyuntural se conjuga con lo estructural, plantea cuestiones insoslayables sobre las acciones, responsabilidades y compromisos de quienes, en ausencia de otro término más descriptivo, se denominará “euroliderazgo”. Se reconocen las limitaciones de esta noción, dado que no existe una caracterización técnica genérica que abrace a todos los líderes de la Unión Europea, sino una diversidad de formaciones ideológicas que se desplazan mutuamente en el tiempo y en la geografía. El relieve político del viejo continente exhibe tomadores de decisión ubicados en el espectro de la derecha liberal, unas veces, de la derecha comunitarista otras tantas. Lo mismo cabe para la nueva izquierda, menos radical, que puede inscribirse en lo comunitario, en el populismo, incluso en el ala liberal. También están los cabecillas de movimientos de ultraderecha y, como ya se ha visto, la amenaza neo fascista de siempre. No existe una deontología del euroliderazgo, de hecho, ni siquiera existe una promesa conductual sobre determinados asuntos públicos. Lo que existe es un plano en el que converge contexto, intereses, pensamientos y, en peor de los casos, un mapa recubierto de prejuicios, propósitos encubiertos, opacidades y ruindades.

Se plantea que el liderazgo europeo habita una trampa creada por ellos mismos, con ayuda de su socio más importante en términos estratégicos (Estados Unidos) que, en materia de geopolítica, ha arrastrado a Europa hacia una situación de guerra, marcada

por pensamientos, decisiones y acciones que se corresponden con los intereses de Washington más que con los de las poblaciones del viejo continente. Se concluye o, mejor dicho, se provoca un pensar divergente en tres claves: primero, desde la lógica del pensamiento anarquista, Europa tiene gobernantes, pero carece de liderazgo. Segundo, los líderes europeos no se están formulando las preguntas pertinentes y relevantes al contexto. Esto es, renunciaron a plantear las grandes preguntas como brújula para marcar el horizonte de posibilidades de la unión, más allá de las relaciones comerciales, la tecnología y los temas presentes en las agendas de las cumbres. Esta carencia de cuestionamiento profundo es hijo, filosófico primero, sociológico después, de un esquema operativo generador de verdades autoritarias que los medios (sustento constituyente del poder), se encargan de viralizar. Tercero, los estrategas de Bruselas son co-responsables de una posible hecatombe nuclear, aun cuando no llegaran a realizar un solo disparo, solo con la renuncia al principio de responsabilidad de Jonas<sup>34</sup>.

Esquivando caer en juicios de valor o en argumentaciones pírricas, y vulnerando adrede la escritura académica, pero sin escapar del rigor intelectual, las líneas subsiguientes se proponen una descripción de las prácticas del euro liderazgo, y detallan, en la forma de un “panfleto disquisidor”, el fracaso de la dirigencia europea en el plano de su desempeño frente a la guerra y en la asunción de un paradigma de ejercicio del poder que todavía no acaba de desprenderse de la arrogancia, la prepotencia y la soberbia como marca burda de la autoridad. Junto a esto, se vuelve a someter a examen la ¿eterna? táctica de construcción de un enemigo común (en este caso Rusia) que debe ser demonizado primero (guerra pensada) y destruido después (guerra actuada). El planteo de esta situación no es ocioso, está ligado a la hipótesis que sugiere que, si los

---

<sup>34</sup> Este famoso principio reza: «Obra de tal manera que los efectos de tu acción sean compatibles con la permanencia de una vida auténticamente humana sobre la Tierra». Para mayor amplitud, véase: «El principio de responsabilidad: Ensayo de una ética para la civilización tecnológica».

líderes europeos no son capaces de algo más que reproducir en pasado, es preferible abandonar la aspiración de ser ejemplo de opciones futuras para quienes miran en el viejo continente un modelo a seguir.

## **7.2. Liderazgo europeo en el contexto de una estupidez llamada guerra**

### **7.2.1. La pregunta por lo que ocurre en Ucrania, o la vuelta de página a Baudrillard**

La guerra ruso-ucrania, que en el plano geopolítico es el estado de contienda entre Rusia - Estados Unidos - OTAN con Ucrania de por medio, reúne las condiciones para ser tratada como “acontecimiento” de acuerdo con el perfil de “irrupción novedosa”, de acontecer temporal en su devenir (Esperón 2018). Se trata, claro está, de un acontecimiento belicoso de connotaciones geopolíticas considerables, tanto, que ha puesto de manifiesto una fractura en el mundo occidental (Ricard 2022) que ha servido, entre otras cosas, para opacar la fuerza mediática de la pandemia de la covid-19. Se asiste a una guerra cuyos resultados trascienden el orden de lo militar, para llagar a ser, previsiblemente, la antesala de un ordenamiento completamente diferente al existente, y que puede estar relacionado con lo que Sapir (2022) ha denominado la desoccidentalización del mundo, tal vez para no utilizar el viejo cliché de la “decadencia de Occidente”. Si por “desoccidentalización” se quiere entender el proceso de pérdida de influencia y de imposición de intereses, entonces es indiscutible que hoy se concurre a un escenario en el que Estados Unidos y Europa van perdiendo capacidad hegemónica frente a un mundo convulsionado, en el que el desarrollo de unos países no se explica sin



aludir al atraso de otros. Un Occidente que actúa como actor mayoritario de la verdad ya no será posible.

Los condicionantes epistémicos de esta guerra marcan dos maneras de acceder a su comprensión: una, la más popular, tiene que ver con la creación de consenso en torno a quién es el agresor, cuál es el país grande que abusa del pequeño, cuál es el gobernante autoritario con vocación imperial que busca llevar al mundo por los senderos imposibles de la ex Unión Soviética, y para los más incautos, la amenaza del comunismo ruso que lucha contra el libre comercio, la libertad individual y los valores culturales occidentales. La otra manera la tiene el ciudadano europeo heredero de la versión kantiana del hombre ilustrado, que piensa por sí mismo, que ha escarbado por encima de dos mil años de historia, hasta llegar a la problemática cuestión de que, toda guerra es un conflicto económico de perfil geoestratégico. La existencia misma de la guerra se interpreta como fracaso radical de la sociedad, pero se asume como el éxito de los grupos que fabrican la guerra. Esto último debe ser resaltado porque el registro histórico habla más de grupos de intereses confrontados entre sí, y menos de sociedades enteras peleándose unas contra las otras<sup>35</sup>.

Estas dos maneras de acceder al conocimiento de lo que ocurre en el vientre nefasto de la guerra se corresponden, respectivamente, con el hombre que vive en “estado de interpretado” tal como lo denunciara Heidegger, que sirve de eco reproductor de lo que lee y escucha por los medios habilitados para convencer, persuadir y crear consenso. Por otro lado, está el hombre constructor de saberes impopulares, deconstructor de lo obvio y generador de preguntas inquisidoras que corren el riesgo de socavar las verdades que recorren los intereses de los líderes mundiales, verdades fácticas que

---

<sup>35</sup> No es sabio sostener que todos los ciudadanos europeos son antirrusos ni que los rusos son antieuropeos. Es dudoso pensar que la mayoría de los ciudadanos de un país en guerra están dispuestos a tomar las armas en defensa de su país, si cuentan con información verídica acerca de los intereses de los grupos que atizan una contienda.

sustentan las decisiones de los líderes europeos, y que los medios divulgan como narrativa técnica. Estos enfoques van a ser fundamentales para diferenciar la verdad de la mentira, en virtud de que el poder continúa ejerciendo presión sobre los criterios que cuentan para la construcción de la verdad como correspondencia con la realidad<sup>36</sup>.

Entre los espeluznantes acontecimientos del conflicto se encuentra el dato de que más de 8, 2 millones de refugiados han tenido que salir país, sin contar unos 5.4 millones de desplazados internos (datos RTVE, 03.06.2023). Se trata, como lo señala Patiño Villa (2022), de la peor catástrofe de refugiados después de la Segunda Guerra Mundial. Pero las cifras son datos, no son la realidad sino algo que se desprende de ella. La realidad en el campo de batalla está siendo opacada, precisamente por los medios llamados a transparentarla. En estas condiciones existen dos guerras: la que ocurre en tiempo real con gente que sufre e inocentes que la padecen, y la que está ocurriendo en el orden de lo virtual. En este plano la guerra no se vive como tal, sino como evento noticioso. No tiene que ver con la posibilidad de ser derrotado, sino con la actitud triunfalista de quien va a vencer al enemigo, que siempre es un “otro” contrario a un “nosotros”. Mientras llega la victoria anunciada, Ucrania duele como nunca ha dolido Siria, ni Palestina, Irak, Yemen, ni mucho menos Yugoslavia. Duele porque se parece al relator de los hechos de la guerra que es, en un sentido u otro, el fabricante de la guerra. La banalización de la guerra ocurre en una tensión ética indisoluble: dotar de razón lo irrazonable. Pero el ojo crítico sabe que los aspectos irracionales de esta guerra son los más racionales para la industria bélica. Sin guerra, muere parte de lo que se conoce como Occidente. Esta lógica racionalista y utilitarista, requiere justificantes sólidos, entre ellos, el expediente de la

---

<sup>36</sup> Si todas las publicaciones periódicas de los medios occidentales (con buen protagonismo de la Inteligencia Británica) fueran ciertas, Putin estuviera muerto, Rusia ya no existiría como Federación, y Moscú sería ya una ciudad ucraniana. ¿Puede alguien ser tan ingenuo para pensar que estos medios no están errados? Si bien estas informaciones no se corresponden con la realidad, sí se corresponden con la opinión que se desea que la gente tenga sobre el conflicto.

seguridad nacional. En nombre de la seguridad nacional, todas las demás naciones pueden morar bajo el régimen de la inseguridad<sup>37</sup>.

Antes de continuar con lo que ocurre en Ucrania, es preciso replegarse en el tiempo, a la guerra en Irak y la escandalosa declaración de Baudrillard al afirmar que esa guerra era un “no acontecimiento”. Baudrillard ha sido condenado desde múltiples frentes por el atrevimiento de negar que “la guerra” haya ocurrido. A decir verdad, los críticos de esta afirmación parecen oponerse más al autor francés que al producto de su autoría, porque sería exagerado pedirle que fuera más explícito de lo que ha sido. Baudrillard (2003) dice:

“El análisis debe surgir de esta voluntad de anular, de borrar, de blanquear el acontecimiento original, lo que convierte a esta guerra fantasmagórica, inimaginable de ninguna manera, ya que no tiene finalidad propia, ni necesidad ni un enemigo verdadero (Saddam no es más que un fante): no tiene más que la forma de una conjuración, la de un acontecimiento que es justamente imposible de borrar” (La máscara de la guerra, párrafo 2).

En defensa del autor francés, puede reflexionarse en los siguientes términos:

Axioma 1: La guerra es un acontecimiento brutal en grado máximo.

Axioma 2: En el televisor, lo único que se ha visto ha sido un espectáculo titulado guerra, pero no la brutalidad de esta.

Axioma 3: Si lo visto en TV es la guerra, entonces, la guerra en Irak nunca ocurrió.

Desde este análisis, la magia de lo virtual es lo terrorífico que puede llegar a ser cuando recorre la subjetividad humana, abandonando el orden de lo virtual y transformándose en real. Aquí surge una cuestión que es inseparable del momento

---

<sup>37</sup> La seguridad nacional es un concepto de alcance sinérgico: robándose la seguridad de los países interpretados como “amenazas”, también se roba lo que resta de libertad. Mientras se suma seguridad, se resta libertad.

actual: si un ciudadano estadounidense asumiera conciencia “real” de lo que su país hizo en Irak, de sus motivaciones, de sus intereses, de su desempeño y de la forma en que lo real fue convertido en virtual a través de las transmisiones, cuidadosamente seleccionada por los medios, ¿no sentiría vergüenza y repugnancia por sus líderes, que actuaron criminalmente, precisamente en nombre de él y del resto del país? La situación es válida ahora en Ucrania, cambiando el nombre de Estados Unidos (pero sin desvincularlo, claro está) por el de Rusia.

Existe una lógica de lo absurdo que se materializa en el itinerario crítico del campo de batalla. Esta lógica cuenta con planes porosos por los que se filtran las contingencias que matizan la muerte, el dolor y la angustia indescriptible de los que padecen el conflicto. En cambio, para las subjetividades distantes del campo de batalla, la guerra viaja como espectro, como algo que ocurre fuera de la conciencia de los hombres que la producen. La guerra no tamizada por las agencias noticiosas, la real, solo la padecen los que están abandonados a ella, unos como perpetradores y otros como los que la sobrellevan. En este teatro vergonzoso se reivindica la denuncia de Heidegger, sobre el hombre que vive en estado de interpretado (los medios hablan por él). El hombre común repite y asume la narrativa pensada para él y a pesar de él. Si así no fuera, no sería necesario censurar a los medios desafectos<sup>38</sup>, cuyas mentiras son distintas de las del otro lado, pero sin dejar de ser mentira. Si Gustavo Bueno va a decir que la guerra forma parte de la naturaleza humana, Hobbes, igual dirá que la guerra es una ruptura del estatuto social<sup>39</sup>, una vulneración de las normas sociales. Sin hablar de naturaleza humana, Foucault proclama que la política es la guerra continuada por otros medios. En cualquiera de las

---

<sup>38</sup> En términos de responsabilidad periodística, ¿Existe alguna diferencia radical entre RT (televisión Rusa) y CNN? Sí. Una hace propagandas inaceptables, y la otra hace propagandas aceptables.

<sup>39</sup> La concepción que no puede entender la sociedad como un híbrido integrado, sino como la expresión binaria de polos que se contraponen, va a enfatizar que una sociedad en la que prima el consenso es mejor que otra en la que prima el conflicto. Postulamos que consenso y disenso son dos expresiones de la misma realidad, y que una sociedad libre de conflicto es una abstracción.

aproximaciones que se disputen, la guerra es una cuestión de poder, de economía y, en ocasiones, de sobrevivencia del Estado como monopolio de la violencia. Maquiavelo lo reconoce: tener un ejército profesional engrandece al Estado. Esto es relevante porque los líderes europeos están inmersos en una “ontología de la guerra”, de tal modo que parte significativa del presupuesto, debe ser para la guerra.

En Ucrania la humanidad asiste impasible a un escenario bélico en el que, desde Esquilo hasta hoy, la verdad es la primera víctima. Entre lo real y lo virtual, el ciudadano mejor informado es el que lee “entre líneas”, siendo capaz de filtrar informaciones provenientes de ambos lados de la muralla informativa, extrayendo conclusiones propias, utilizando la inducción analítica como recurso para no ser embaucado. La propaganda rusa ha alcanzado las redes sociales levantando grandes simpatías, sobre todo en América Latina. No hay que equivocarse: la simpatía hacia los medios rusos no tiene que ver con las “verdades” rusas, sino con la desconfianza hacia los medios occidentales. La confianza que en otros tiempos era la piedra angular de los medios, ahora poco importa porque, llegado a este punto, el interés por la verdad ha sido sustituido por el interés por mantener el consenso deseado sobre la realidad. Hoy los medios no luchan por la verdad, sino por imponer su propia tesis que, como denunciaba Schopenhauer (2006), es “*pro ara et focis* (por el altar y el hogar), y procede per *fas et nefas* (justa o injustamente)” (p. 16). En los medios aparecen las noticias oficiales, y debajo, los comentarios en los que se hace evidente la incredulidad de los lectores sobre el relato proveniente de Moscú, lo mismo del lado opuesto de la geografía. La reacción es lógica, tan lógica que resulta cuestionable que la industria de noticias falsas no previniera que pudiera ocurrir: Demonizar al extremo la figura del enemigo no significa la consagración del lado demonizador.

En el caso de las agencias occidentales, es evidente que una sobresaturación de noticias sobre las vilezas rusas, siempre será sospechosa, sobre todo, cuando vienen

acompañadas de las “victimización” del ejército ucraniano. De seguir el pensamiento de Han (2021), se llega a la conclusión de que la información sirve, entre otras cosas, para disolver la realidad, despojándola de lo sustantivo para transformarla en datos. La guerra deja de ser “lo que es” para ser traducida, sistematizada, mediatizada y filtrada por quienes cuentan con los medios para transformar realidad en imagen de la realidad.

Ucrania es importante como caso de estudio del liderazgo porque en esta guerra está muriendo, de manera simbólica, el euroliderazgo que sacrifica a Europa en nombre de la OTAN y de los intereses del mercado. ¿A quiénes, sino a ellos, se refiere Agamben (2022) cuando señala que estos gobernantes se muestran cada vez más incapaces de gobernar la emergencia que ellos mismos han producido?

En el proceso de banalización de los horrores de la guerra, la prensa recalca los elementos competitivos que hacen de esta un objeto deportivo, destacando quién cuenta más tecnología, cuál misil es más mortífero, cuáles equipos son los de mayor rendimiento, quién va ganando la guerra, etc. Visto de esta manera, la guerra deja de ser horrorosa y se traduce, desde una mentalidad de récord y ranking, en una competencia sobre quién es más poderoso. En esta visión porno guerrerista desaparecen los muertos, se invisibilizan las tragedias que involucran a civiles inocentes, y emergen sujetos opacos como resucitadores de la obsoleta teoría del Gran Hombre, encarnado ahora en la figura de V. Zelenski. Que el jefe de Estado ucraniano sea un “gran hombre”<sup>40</sup>, un gran líder, un héroe de epopeya, solo habla de lo pequeño que es el liderazgo europeo.

---

<sup>40</sup> El 20 de marzo del 2022, Zelenski anunció la prohibición de 11 partidos, prácticamente toda la oposición, en una operación que, fuera del contexto de la guerra, debería ser visto como propio de un régimen autoritario, tanto como su contraparte rusa Putin, de cuyo perfil no escapa el autoritarismo. Véase a: Serrano (2022) página 39.

### **7.3. Contexto bélico: 16 puntos suficientemente “puntuales” sobre anti-liderazgo**

#### **7.3.1. Introducción: la política y lo político, el miedo y los medios**

En el itinerario bélico, tanto el miedo como la esperanza pasan a ser ingredientes necesarios de un cóctel en el que todo se vale, menos el cuestionamiento de los propios errores (la arrogancia es terca y la soberbia nunca se inmuta). Es así como se opera la trama sutil que vincula el miedo con los medios, y sobre todo, la política con lo político. Esto último importa porque el liderazgo europeo ha renunciado a “lo político” para afirmar la política<sup>41</sup>, dejando fuera de lo político una de las bases subyacentes de la convivencia: la paz. (Echeverría 2017: 253, citado por Torres Gaxiola, 2020) ha propuesto colocar la “politicidad humana” en el centro de cualquier teoría o proyecto social, afirmando que la política no contiene a la totalidad de lo político. Lo político se constituye en espacio para el desarrollo de la vida social en la que tienen vigencia los líderes. En este espacio de crisis de lo político, emerge el conflicto ruso-ucraniano, en el que los ucranianos dejan de ser actores y pierden su capacidad de agencia, reducidos a simples objetos vivientes enajenados a las decisiones de Occidente y Rusia. El futuro de millones de ucranianos, “ucranios”, para hacer causa común con la queja poco escuchada de Cebrián (2023) cuando condena la “defensa de Ucrania hasta la muerte... de los ucranios”, depende de decisiones tomadas lejos de Ucrania. El escenario es claro: los líderes europeos han dejado de ser implementadores de roles de liderazgo, para convertirse en “conductores” de procesos en los que cuentan más los intereses propios e impropios, que la carga negativa de politicidad a la que se somete a la ciudadanía.

---

<sup>41</sup> Lo político entendido como expresión fenomenológica de la política.

La política y lo político se solapan mutuamente. El miedo y los medios también. Una cierta dosis de cinismo enriquece lo que se desea demostrar: si los medios occidentales dicen la verdad, entonces, hace tiempo que el ejército ucraniano entró triunfante a Moscú, las huestes rusas no tuvieron ni siquiera piedras para disparar a los ucranianos. Putin, el autoritario por antonomasia, ya habría muerto al menos unas cuatro veces: una por cáncer, otra por un disparo desde Kiev, otra por un disparo de los enemigos internos y por último, guillotinado por un levantamiento interno en su contra. Se vuelve a confirmar que la verdad es la primera víctima de una guerra, y la mentira la munición que utilizan los medios de desinformación masiva.

En el contorno de los medios de comunicación certificados por los sensores del sistema, ganar o perder replica las expectativas frente a un partido de fútbol, a diferencia de que, en este caso, debe quedar establecido en la estructura neuronal de los ciudadanos, que ganar se traduce en un imperativo que corresponde al bando de los “buenos”. Se justifica entonces, la prohibición de otros medios a los que, “contradictoriamente” se denominan propagandistas, cuando, justo eso es lo que se hace desde las distintas fronteras de las partes enfrentadas.

La fragmentación del liderazgo del sistema-mundo toca de lleno a Europa. Está matizado por la confrontación entre Estados Unidos por un lado, y Rusia y China por el otro. Ucrania solo es el teatro de la guerra (habrá todavía quienes duden que Ucrania sea la coartada para enflaquecer militarmente a la Federación Rusa). Al juicio de Sánchez Ramírez (2016), el conflicto en Ucrania tiene connotaciones globales, y demuestra que la contención de Rusia se mantiene como una prioridad de la política exterior de Estados Unidos, la cual es apoyada por una parte de los países de la Unión Europea. Otero Iglesia (2016), después de una revisión de los documentos filtrados por Edward Snowden, señala que Europa (incluida Francia, miembro permanente del Consejo de Seguridad) depende de los servicios de inteligencia de EE. UU. para su defensa.



En síntesis, la unión monolítica entre Washington y Bruselas, tiene mucho de intereses y poco de valores (que también son instrumentalizados como justificación para su propia negación). ¿Ocurrirá lo mismo en el caso de Taiwán?<sup>42</sup>

**Tabla 30.**

*Distorsiones y características del anti liderazgo europeo.*

Distorsiones del anti-liderazgo europeo	Caracterización de la praxis del anti-liderazgo
Epistémicas	→ Vacuidad
Éticas	→ Simulación
Geopolíticas	→ Unipolaridad
Ideo-económicas	→ Estupidez

Fuente: elaboración propia.

Este conflicto ha desbordado las habilidades de liderazgo de los actores con capacidad para pensar, decidir y actuar sobre el mismo, y también ha socavado su credibilidad. Aunque las crisis de liderazgo suelen ser recurrentes, esta porta particular interés por la manera en que se conjugan los múltiples elementos que dan forma a la misma, caracterizándola como la única crisis en la que el concepto “anti-liderazgo” se constituye en denominador común. Así, el anti-liderazgo europeo, en el momento actual, está entretejido por un cúmulo de hechos, casos y eventos que tipifican una ontología cuyas claves hermenéuticas se encuentran en dos direcciones: una que describe las distorsiones que motorizan al liderazgo, y otra que caracteriza su praxis.

<sup>42</sup> Una lectura de los informes noticiosos, que se aprecie rigurosa, no dudaría en determinar quién provoca a quién en la contienda entre Estados Unidos y China con el tema de Taiwán. No son los equipos militares de China los que rondan los mares próximos a Estados Unidos, sino los de Estados Unidos los que surcan aguas cercanas a China.

Las distorsiones y la praxis del anti liderazgo se entrecruzan y generan un puñado de conjeturas (16 en la clasificación sostenida en este estudio) que conminan a una disputa sobre la miseria del euroliderazgo en el contexto de la guerra en Ucrania. Esta guerra se ha convertido en el texto clave de la gramática del liderazgo europeo, y contiene fuerza para cambiar otra gramática fundamental del progreso occidental: la del geo poder.

**Gráfica 11.**

*Los 16 factores del anti-liderazgo europeo y la guerra en Ucraniiana.*

Distorsiones epistémicas		Distorsiones éticas		
Ejercicio de la vacuidad	<b>Presentismo</b> La guerra sin historia, sin condicionamientos, surge de la nada. El pasado se borra.	<b>Maniqueísmo</b> El mundo dividido entre buenos y malos. Los rusos son los malos, Occidente bueno.	<b>Finalidad real</b> El apoyo no es a favor de Ucrania, sino en contra de Rusia. El fin es debilitar a Rusia.	<b>Doble moral</b> Europa se estremece por una invasión estadounidense. Esto tiene nombre: complicidad.
	<b>Personalismo</b> Todos los procesos relacionados con la guerra tienen una única explicación: la figura de Putin.	<b>Negación</b> Es terrible que los rusos tengan intereses. Peor aun, que también los sepan defender.	<b>Líder-caricatura</b> Si Selenski es un héroe, un gran líder, entonces, el euroliderazgo es muy pequeño.	<b>Irresponsabilidad</b> La guerra pudo ser evitada, pero no se hizo o no se quiso (papa Francisco).
Ejercicio de la unipolaridad	<b>Expansión OTAN</b> El universo se expande, la OTAN tampoco (silencio). ¿hubo crisis de misiles en Cuba?	<b>Eurointeligencia</b> Alguien haciendo el negocio del siglo con la guerra, pero en Europa ¿no lo saben?	<b>Ganar - perder</b> Ganan los líderes, pierden los ciudadanos, y que mueran los ucranianos.	<b>Rusofobia</b> De rusia no puede salir nada bueno, hay que aplastar todo lo que sea ruso, despreciarla.
	<b>Washington</b> Si esta guerra conviene tanto a los USA, ¿entonces Europa trabaja para ellos?	<b>+ OTAN, - UE</b> Si la OTAN desapareciera, sería mucho mejor que el Pacto de Varsovia. ¡Hay que ganar, aunque el mundo se acabe mañana a las 3:00!	<b>Incoherencia</b> En la religión del mercado, por fin somos contrarios al mercado. Borrell es un gran economista.	<b>Sanciones</b> Si no puedes ser un líder inteligente, sanciona, que Europa paga. ¡Vivan las sanciones!
Distorsiones geopolíticas		Distorsiones ideo-económicas		
Ejercicio de la estupidez		Ejercicio de la simulación		

Fuente: elaboración propia.

### 7.3.2. Distorsiones epistémicas

1. **Presentismo:** *la guerra que surge de la nada, sin historia, sin condicionamientos.*

El presentismo se ha revelado como criterio primigenio en la narración sociológica del conflicto bélico entre la Federación Rusa y Ucrania, en la que los líderes hacen referencia a lo que ocurre en la guerra y nunca a las causas y razones que la desencadenaron. Es necesario volver a Cebrián (2023), cuando, con claridad meridiana, denuncia que,

“La guerra es un conflicto por correspondencia entre la OTAN y Rusia que tiene raíces muy anteriores a la invasión y cuya consecuencia inmediata ha sido el sometimiento del proyecto de la UE a los objetivos de la alianza militar” (El país 14-08-23).

Una lectura de los medios occidentales, además de la homogeneidad discursiva de los mismos (los mismos titulares, los mismos juicios, las mismas acusaciones), lleva a la conclusión de que esta guerra emergió de la nada, sin ningún tipo de antecedentes.

2. **Maniqueísmo** *El mundo dividido entre buenos y malos. Los rusos son los malos, ¿Occidente es el bueno?*

La verdad y la mentira, no tanto la posverdad, se entrecruzan y se interfieren mutuamente en el curso de la situación actual, dependiendo de la narrativa que se desea estimular: Si procede de Rusia es negativo, si procede de Ucrania es positivo. Esta toma de partido es apriorística, en el sentido de lo precipitado que resulta, y vuelve a validar el infortunado juego entre “un bando de los buenos y otro de los malos”. En el caso de Polonia (bando de los buenos) se silencian los casos de irrespeto a los derechos

humanos<sup>43</sup>, mientras que a los del lado de los “sospechosos”, Hungría, Turquía, por poner un caso, se le aplican los rigores del sistema.

**3. Personalismo:** *Todos los procesos relacionados con la guerra tienen una única explicación: Putin.*

La centralidad de Putin como representante supremo de la desgracia, o como personificación del mal, constituye un juicio sociológicamente equivocado, pero pocos sociólogos europeos se arriesgarán a ser cancelados por contrariar la narrativa oficial. Incluso desde el ámbito mercadológico, las etiquetas aplicadas a la persona del jefe ruso cambian en cada giro discursivo según la evolución de los escenarios de la guerra. Para Biden, Putin es un “criminal de guerra” “carnicero”, “dictador asesino”, “matón puro”. Para Mateusz Morawiecki, en el momento primer ministro de Polonia, se trata de un “criminal con el que no se puede negociar”. Para Justin Trudeau, “Putin es responsable de cosas terribles”. Todo lo contrario, Putin se ha afirmado como líder congruente y coherente con sus fines, mientras que los epítetos esgrimidos por los líderes occidentales se pierden en la bruma de una razón insuficiente, contradictoria y de pocas luces. Algunos insisten en que esta es la guerra de Putin (Barba Pera 2022), con lo que separan a Rusia de quien la dirige, pero esta separación no es del todo certera, si se observa la aceptación popular del líder ruso. La focalización en el líder autócrata ruso peca de pobreza e ingenuidades que los intelectuales europeos deberían desaconsejar a los hacedores de política, dado que, Putin no es el más radical de sus posibles sucesores.

**4. Negación:** *Es terrible que los rusos tengan intereses. Peor aún, que también puedan defender esos intereses.*

---

<sup>43</sup> Ver el caso de Pablo González, preso en Polonia, acusado de espionaje para Rusia en: TERESA ARANGUREN (12-12-22). Lo que no se dice de la guerra de Ucrania

El relato vigente incluye fijar en el imaginario popular la idea falsa de que los rusos no piensan, son imperialistas, incluso torpes, y otros prejuicios similares. Que los medios promuevan esta idea constituye una pifia que la ciudadanía no debería tolerar, puesto que, lo que se ha evidenciado es que los rusos sí piensan, tienen intereses, y lo peor de todo para el bloque adverso, es que también son capaces de defender esos intereses. Si los filósofos europeos hurgaran en los medios rusos proscritos en Occidente, y colocaran en una matriz los enunciados discursivos de Putin, y en otras columnas los enunciados respectivos de Biden, Scholz, Macron, Johnson, Von der Leyen y Borrell, encontrarán que el discurso de Putin es eminentemente coherente frente a los planteamientos monotemáticos de los líderes occidentales, cuyo centro discursivo es el lenguaje de las sanciones y el cómo derrotar a Rusia. Los titulares de medios occidentales reflejan un lenguaje portador de razón suficiente para merecer la victoria contra un enemigo desquiciado, más que desde la intención de detener el conflicto. Las notas de prensa de la Casa Blanca presentan a Biden, por ejemplo, ejecutando una línea discursiva enfocada y orientada hacia el insulto embravecido, del lado de la fuerza más que de la razón. Es evidente la belicosidad del jefe de la diplomacia europea, y Von der Leyen no cambia para nada el discurso de las sanciones, siempre desde una apariencia de superioridad que choca con los continuos fracasos de su política hacia la Federación Rusa. Escapa de esta línea Macron, quien ha subrayado que el objetivo no puede ser humillar o acorralar a Rusia.

### **7.3.3. Distorsiones éticas**

5. ***Finalidad real:*** *El apoyo no es a favor de Ucrania, sino en contra de Rusia. El objetivo es debilitar a Rusia.*

Cuando se pone en balanza el discurso a favor de Ucrania enarbolado por los dirigentes europeos, junto con el discurso anti ruso de los mismos, el análisis semántico

deja entrever que la campaña no es a favor de Ucrania sino en contra de Rusia. De esta manera, la posibilidad de un triunfo por parte de Ucrania no es un fin en el horizonte de los líderes europeos, sino un medio, una vía para la disminución de la capacidad bélica de la Federación. Actuar es también el acto de prestar atención a las consecuencias de tales acciones, pues no se puede dar todo el apoyo que demanda Ucrania, sin fortalecer el peso específico del nacionalismo ruso, el cual fortalece las acciones de Putin.

6. **Doble moral:** *Europa nunca ha sido sacudida por una invasión estadounidense. Esto tiene nombre: complicidad.*

El liderazgo europeo ha sido responsable en denunciar la invasión rusa a Ucrania, pero esa denuncia pierde fuerza moral frente a los silencios cómplices de situaciones abusivas lideradas por los Estados Unidos, en Irak, por ejemplo. En esta guerra Estados Unidos emerge como el país que nunca ha invadido a otro país, y la OTAN, como un organismo pacifista.

7. **Líder-caricatura:** *Si Zelenski es un héroe, un gran líder, entonces, el euroliderazgo es muy pequeño.*

La figura de Zelenski ha sido equiparada a la de un gran líder, aún sabiendo que su desempeño es contrario a las democracias liberales promovidas en Occidente. Se puede estar en contra de Rusia y a favor de Ucrania y, sin embargo, reconocer que el presidente ucraniano carece de las virtudes valoradas como aceptables en el conglomerado europeo como, por ejemplo, su coqueteo con grupos atraídos por el nazismo. Si bien es cierto que en una guerra todo se vale, éticamente no es recomendable valorar como “aceptable” lo que al otro lado de la frontera con Ucrania se considera inaceptable.

8. **Irresponsables:** *La guerra pudo ser evitada, pero no se hizo o no se quiso (papa Francisco).*

La idea de que la guerra es el fracaso de la diplomacia debe ser tomada con recelo, bajo estrictos criterios de vigilancia epistemológica, debido a que los actores que configuran el tablero de un conflicto bélico no son científicos dentro de un laboratorio de bio genética dilucidando complejos procedimientos para neutralizar los efectos de un virus con potencial apocalíptico. Se trata de políticos y grupos de poder cuya orientación fundamental es la conservación y expansión del poder en una lógica de realismo maquiavélico desconcertante. Desde este posicionamiento, lo que ha fracasado no es la diplomacia, sino la voluntad de hacer diplomacia. La guerra pudo ser evitada, pero frente al oportunismo material de la OTAN, y la creíble toma de posición occidental en Ucrania (la que se ubica en la misma línea fronteriza con la Federación Rusa), ha sido preferible el conflicto, a tener que tomar en consideración los reclamos de Rusia. En la mesa de negociaciones, la afirmación cristiana del amor al dinero como raíz de todo mal, se actualiza con la propuesta del amor al poder como la ruptura de toda utopía libertaria de bien-estar social.

#### 7.3.4. Distorsiones geopolíticas

9. **Expansión de la OTAN:** *el universo se expande, la OTAN tampoco (silencio). ¿Hubo crisis de misiles en Cuba?*

La expansión de la OTAN hacia las fronteras con Rusia es silenciada, no existe, no se toma en cuenta salvo como derecho. La expansión de la OTAN como amenaza es tema prohibido en los medios occidentales, se asume como proceso natural. Los líderes europeos no responden a esa cuestión, si no es con evasivas. Mucho menos visible entonces, es la relación de esta expansión con la crisis de los misiles en Cuba. La historia

también es portadora de lo que no se cuenta. Es decir, la historia que se cuenta es siempre el anverso de la parte que no ha sido contada. Que los reclamos de Rusia nunca fueran escuchados, resuena como un error lejano cuyas consecuencias es preferible callar.

Desde esta mirada, la OTAN no es una entidad pacifista con el fin de garantizar la paz de sus integrantes, sino una amenaza viva y activa que concibe la paz como monopolio de los países que las integran en detrimento de los demás. Ellos construyen amigos y enemigos a la carta. Han pasado 25 años después que Kennan (1997) planteara esta cuestión, en un artículo en The New York Times:

“Pero aquí está en juego algo de la mayor importancia. Y tal vez no sea demasiado tarde para presentar una opinión que, en mi sentir, no es solo mía, sino compartida por otras personas con una amplia y, en la mayoría de los casos, más reciente experiencia en asuntos rusos. La opinión, expresada sin rodeos, es que expandir la OTAN sería el error más fatídico de la política estadounidense en toda la era posterior a la guerra fría”.

La disputa por los errores de la OTAN no es tema que va a calar hasta la conciencia de la ciudadanía, entre otras razones, por la polarización del debate: si estás en contra, está a favor del comunismo, por mucho que en la actualidad no exista un posicionamiento de poder denominado “comunismo”.

La conciencia de que la expansión de la OTAN, por el simple derecho de hacerlo, o porque así lo solicitaran otras naciones, constituía una línea roja que no debió cruzarse.

***Eurointeligencia:*** *alguien haciendo los negocios del siglo con la guerra, pero en Europa ¿no lo saben?*

Los líderes europeos, principalmente los que llevan la voz cantante en las decisiones fundamentales, han carecido de la sagacidad para encontrar alternativas



menos nocivas para la población. Más allá del rechazo al autoritarismo de Putin, Alemania, por ejemplo, no puede pasar por alto que los precios baratos de las relaciones comerciales con Rusias son sustantivamente estratégicos como para sustentar su economía en condiciones de competitividad que ahora se vuelven pírricas, La historia tendrá que ser bien manipulada para que Olaf Scholz, Macron, Von der Leyen y Borrell no aparezcan como protagonistas de un desastre que pudo ser evitado.

Una revisión del escenario actual obliga a preguntar por la carga de estupidez de unas sanciones convertidas en doctrinas aplicables a quien se oponga a los designios de un grupo de países con una imagen ya bastante apagada. A la larga, aun ganando la guerra, Occidente ya la perdió moralmente. La otra lectura a este escenario convulso, busca discernir entre estupidez aparente y la inteligencia de mirar un punto de fuga más allá del contexto actual: la sostenibilidad de Europa a largo plazo. En este sentido, la aparente estupidez de los eurolíderes tendría como fondo, el imperativo urgente de salvar una manera de hacer economía que ya está agotada. Se trata de que las riquezas naturales también son productoras de riqueza. En este sentido, ¿no es de rigor mirar hacia Rusia y sus riquezas naturales como futuro posible de un Occidente a la medida de sí mismo? En este punto hay que admitir que todo el esfuerzo por debilitar a Rusia es un esfuerzo por mantener formas privilegiadas de control de la riqueza mundial. Antes de iniciar la guerra, pero con la mente puesta en pandemia, Zibechi (2020) hizo alusión al estar a las “puertas de un nuevo orden mundial” (p. 113). La pregunta, cuya respuesta no puede asegurarse conveniente para el mundo es: ¿y si lo que se está buscando no es evitar la caída del orden actual, dado que este es hartamente insostenible, sino asegurar quedar con la mayor cuota de poder político y económico global, en el escenario del nuevo orden naciente? Esto significaría, que lo que buscan Estados Unidos y Europa, es que el nuevo orden sea lo más favorable a sus intereses. Sin otra América por conquistar, sin otra África por saquear, ahora queda Rusia y sus riquezas materiales. Ello obliga a debilitar

primero, para asaltar después. Esta tesis no contará con el soporte literario esperado, debido a que, su desconocimiento es mucho más favorable que su conocimiento.

10. **Washington:** *si esta guerra conviene tanto a USA, ¿entonces, Europa trabaja para ellos?*

Estados Unidos ejerce una presión sobre los gobernantes europeos que deja a estos últimos en una posición inferior en el marco de unas relaciones internacionales marcadas por la verticalidad y no por la horizontalidad, adjudicándose el derecho de actuar como “representante legitimado” para decidir sobre cómo actuar frente a Rusia. Desde el ámbito contestatario latinoamericano, pareciera que el logro más grande del siglo XXI estadounidense es la subordinación de los líderes europeos a los designios de Washington. Esto es incómodo de pensar, puesto que la gestión de gobierno de Trump hizo todo lo posible para mermar el liderazgo de Estados Unidos en el mundo.

11. **Más OTAN, menos Unión Europea:** *si la OTAN desapareciera, sería mucho mejor que el Pacto de Varsovia.*

En el pasado, Josep Borrell ha sentenciado que “No hay alternativa a la OTAN para defender a Europa de agresiones externas, pero debemos desarrollar capacidad militar propia” (UIMP, 2021). Cuando se trata de conflictos, los esfuerzos colectivos del mundo europeo, parecen dirigidos por la OTAN más que por la Unión Europea, como si esta última sucumbiera ante el protagonismo de la primera. Contrario a la opinión de Borrell, los detractores de la OTAN encuentran razones y motivos con peso suficiente para asociar a este organismo a los peores desastres recientes. La OTAN es una maquinaria de guerra prepotente, arrogante y soberbia, vista como amenaza por más de la mitad de la población mundial. En este organismo la paz se revela como parte metafísica de una filosofía política utilitarista.

### 7.3.5. Distorsiones ideo-económicas

#### 12. **Ganar – perder:** *ganan los líderes, pierden los ciudadanos, y mueren los ucranianos*

Los líderes europeos no han sido lo suficientemente estratégicos para calibrar el sacrificio de sus ciudadanos frente a los efectos perniciosos de las sanciones antirrusas, prefiriendo hacer pagar un alto costo de vida marcado por la inflación, esgrimiendo valores de solidaridad con Ucrania. Las expectativas de una Rusia en banca rota no se han cumplido, y no parece que se cumplirán. Hay que recordar que Europa representa el 9,8 % de la población mundial, mientras que Asia es ya el 59,7 %. Es entendible que, aunque con menor capacidad de compra, existe el mundo más allá de Europa y Estados Unidos<sup>44</sup>.

El siguiente desafío del liderazgo europeo ya está en operación: las intensivas y programáticas provocaciones de Estados Unidos a China. Como el enfoque ideológico moldea los marcos mentales desde el cual se interpreta la realidad, es pertinente preguntar: ¿hay alguien capaz de pensar por cuenta propia que no vea quién provoca a quién en las tensiones entre Estados Unidos y China? Estados Unidos está compelido a buscar aliados en una lucha en la que, moralmente ya ha sido derrotado por anticipado. ¿Los conseguirá en Europa? Parece que así será.

#### 13. **Rusofobia:** *de Rusia no puede salir nada bueno, hay que aplastar todo lo que sea ruso, despreciarlo.*

---

<sup>44</sup> El ombligo de Occidente fue desplazado hace mucho desde Europa a los Estados Unidos por motivos eminentemente económicos. Hegemonizar es dominio no solo político sino económico. En este plano, la nación del norte no anda muy bien. 74 % de sus ciudadanos no confía en su economía. 61 % vive al límite de sus ingresos (encuesta de CNBC 2023). Y cuando se mira el panorama de la deuda, la realidad se torna insostenible. Estados Unidos debe erogar diariamente la astronómica cifra de 2 mil millones de dólares por el pago de intereses de la deuda. Desde el inicio de la pandemia en 2020, el país ha acumulado 9,1 trillones de dólares en deuda nacional. El 31 % de esta deuda debe ser pagada o refinanciada en 2024. Ver: [\(436\) 2.000 millones de dólares diarios: la ruina a futuro de EEUU por pagar los intereses de la deuda - YouTube](#)

La rusofobia es una manifestación que hace más daño que bien a la manera en que Occidente reclama la diversidad cultural, y desgraciadamente, es evidente que, desde los ámbitos europeos, no se ha hecho nada para contrarrestarla. El actual brote de rusofobia se propaga “a pesar de” una política europea que promueve la diversidad cultural como componente no discordante con la identidad europea. Sin embargo, en una aplicación forzada, pero deliberada, del axioma de Butler que sostiene que “toda identidad es normativa y excluyente y, por lo mismo, es algo a desestabilizar”, vale arriesgar la pregunta de cuán contradictoria es la cultura rusa con relación a la europea, y si vale también, cancelar a los autores rusos del pasado, quemar sus libros y borrar por siempre sus símbolos, desterrando sus aportes que, de repente, ya dejan de ser aportes. Se trata de una mirada tergiversada de la historia, para que se cambie cuando sea conveniente, muy a pesar de lo que muestren los “hechos”. Cancelar los aportes históricos de Rusia no puede ser menos que una actitud intelectualmente vomitiva, y una invitación al cliché de “nosotros contra ellos”, y la consiguiente carga de violencia contenida en dicha afirmación.

**14. *Incoherencia:*** *en la religión del mercado capitalista, por fin somos contrarios al mercado*

El comportamiento de los mercados ha sido gestionado negando los principios enarbolados por Occidentes como sagrados en su lógica neoliberal, estableciendo topes, torpedeando estrategias de comercialización como lo harían líderes de economías controladas. Este atentado contra el libre comercio, ¿no será una referencia sobre el pragmatismo desnudo de los gendarmes de la economía mundial? Los economistas admiten que la inflación sostenida ejerce efectos contrarios en los equilibrios políticos, además de corroer los hilos de la cohesión social, generar desigualdad, entre otros,

(Varela 2023). El costo del apoyo a Ucrania deberá pagarse con el dinero de los contribuyentes, a menos que, dictatorialmente, se elimine la figura del contribuyente.

**15. Sanciones:** *si no se puede ser líder inteligente, sanciona, que Europa pagará tu estupidez.*

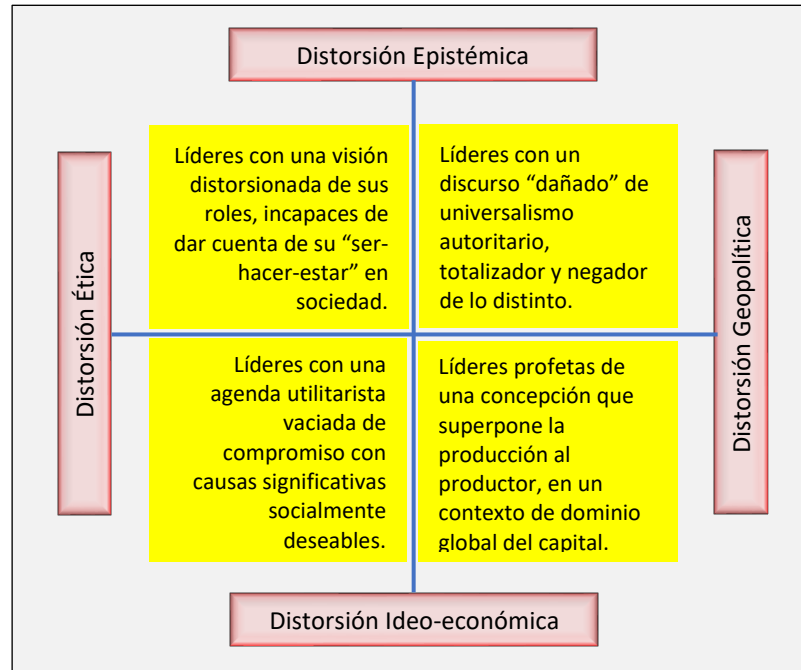
El lenguaje de las sanciones, en tanto que dispositivos de control de un país sobre otros, ha sido interpretado como la capacidad de castigar a quienes no están de acuerdo con las políticas occidentales, y son, además, un contrasentido carente de legitimidad más allá de la que los países que las imponen asumen como correctas. El lenguaje de las sanciones es un lenguaje cargado de soberbia, un fallo de la razón, un error en el que se persiste, destacando que la estupidez, contrario a lo que se esperaría en el siglo XXI, está presente en las decisiones de los líderes.

### **7.3.6. Valoración crítica de los 16 factores**

El anti-liderazgo no es lo mismo que un “contra liderazgo”. La tesis aquí defendida es que los líderes de la Unión Europea, unos más que otros, han estado mostrando comportamientos que delatan un ejercicio distorsionado de sus roles de liderazgo, convirtiéndose estos en un ejercicio de anti-liderazgo, impulsado por la presión de una guerra cuya existencia misma, se transforma en evidencia de lo que se desea expresar cuando se habla de anti-liderazgo. Las cuatro distorsiones trabajadas en párrafos anteriores pueden resumirse en la siguiente gráfica.

**Gráfica 12.**

***Combinación de las 4 distorsiones y sus efectos perniciosos.***



Fuente: elaboración propia.

El análisis concluye en que los elementos distintivos y específicos del anti-liderazgo europeo en el contexto de la guerra ruso-ucraniana se corresponden con una crítica radical al ejercicio del "mandar". Esto es simple de entender si se examina, por ejemplo, un discurso de Borrell animando a la guerra, cuando se sabe que está hablando en nombre de una institución que, a su vez, se abroga el derecho de actuar en representación de las naciones europeas. La lógica lineal de este procedimentalismo es que todos los europeos están otorgándole su propia voz para que Borrell hable en su nombre. Si esta aberración no parece como "lo que es", se debe a siglos de adoctrinamientos y domesticación de los seres humanos, para que vean con naturalidad el que otro pueda hablar en nombre suyo, pero sin su consentimiento, gracia a los principios de la democracia representativa. Peor aún, en nombre de esa forma de

dominación sutil y blanda denominada “democracia” puede llevarse al mundo a una guerra nuclear de consecuencias impensables. Es decir, el pueblo que no desea una guerra, puede entrar en guerra por decisión de sus dirigentes.

Al final, las cuatro expresiones más refinadas del anti-líder son:

- Líderes con una visión distorsionada de sus roles, incapaces de dar cuenta de su “ser-hacer-estar” en sociedad.
- Líderes con un discurso “dañado” de universalismo autoritario, totalizador y negador de lo distinto.
- Líderes con una agenda utilitarista vaciada de compromiso con causas significativas socialmente deseables.
- Líderes profetas de una concepción que superpone la producción al productor, en un contexto de dominio global del capital.

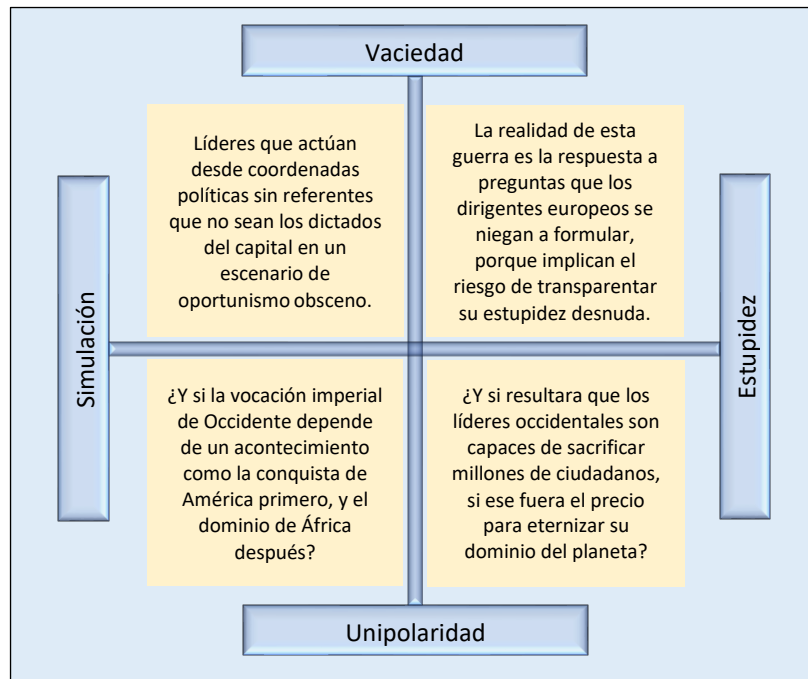
Estas cuatro expresiones están relacionadas con una caracterización mucho más esquivada: la vaciedad, la simulación, la unipolaridad y la estupidez. Desde el realismo más descarnado, estas cuatro características son negadora de toda posibilidad de un liderazgo responsable. Una combinación de estas características, arbitraria, por supuesto, conduce las siguientes preocupaciones:

- Los líderes de Europa han actuado desde coordenadas políticas sin otros referentes que no sean los dictados del capital en un escenario de oportunismo obscuro.
- La realidad de esta guerra es una respuesta a preguntas que los dirigentes europeos se negaron a formular, y que podrían transparentar la estupidez desnuda implicada en su orden de prioridades: sostener un estilo de vida que ya no es sostenible, nunca lo fue y resulta extremadamente difícil que lo pueda ser.

- Procediendo de manera inversa, de la respuesta tangible a la reconstrucción de preguntas posibles intangibles, se llega al siguiente punto: ¿y si la perpetuación de la vocación imperial de Occidente depende de un acontecimiento como la conquista de América primero, y el dominio de África después? ¿Será Rusia el tercer golpe salvífico de la gloria occidental? ¿y si fallara este experimento de debilitación sistemática de la economía rusa?
- ¿Y si resultara que los líderes occidentales son capaces de sacrificar millones de ciudadanos en una guerra nuclear, si ese fuera el precio para eternizar su dominio total sobre el planeta?
- ¿Vale la pena entrar en una dinámica de guerra que, para ganarla, haya que convertir a los países ricos de Europa en países empobrecidos, tercermundistas?

**Gráfica 13.**

*Problematización del anti-liderazgo.*



Fuente: elaboración propia



Una revisión aleatoria de los enunciados sobre la situación de crisis actual, emitida por los líderes de la Unión Europea, pone de relieve dos cuestiones de relevancia para esta tesis:

- a) Un olvido crónico de las causas de la crisis (¿una guerra sin historia?).
- b) La estructuración de un discurso liberador de responsabilidades.

Si se defiende el ejercicio del liderazgo como espacio fértil para la génesis de grandes preguntas, se deberá admitir, en un marco de acción coherente y consistente, que el liderazgo actual ha fracasado.

La incapacidad de formular preguntas punzantes obliga a permanecer anclado en una temporalidad fragmentada por intereses mediocres, que no superan una prueba axiológica comprometida, ni mucho menos, definir el horizonte de mundos alternos. Esta última cuestión es fundamental porque, convierte a los líderes de Europa, Rusia, China y Estados Unidos, en líderes abigarrados que defienden la causa de lo inamovible, de lo estable, en favor de la perpetuación del orden existente. Los líderes europeos son parmenídeos que huyen de forma despavorida de Heráclito. La imaginación de otros mundos o modos de vida distintos al que se tiene es reducido. Cambiar significa, en el contexto de Occidente, perfeccionar el estado actual, y marcar diferencias no conciliables con lo que pueda ser entendido como “otro”. En efecto, la única posibilidad de aceptar a este otro, se da cuando el mismo se vuelve un “nosotros”, es decir, dejando de ser otro. Un mundo uniforme, un rebaño, en el que el disenso tiene cabida en lo formal, pero no en lo transformacional. Los anti-líderes, por donde quiera que se examinan, solo muestran capacidad para la eternización del presente. El futuro entonces, en un presente que se vuelve eterno.

### 7.3.7. ¿Cuáles son los bordes de la guerra?

Las guerras no ocurren en un vacío de realidad, sino en un contexto propicio para su ocurrencia. Cualquier explicación de la guerra que no tome en cuenta una caracterización completa del contexto que la bordea, no la está explicando, la está narrando, y al hacerlo, entra en un recinto de irresponsabilidad intelectual. Nótese aquí la diferencia entre Ucrania y la irrupción de la Covid-19. Muchos filósofos describieron con propiedad y agudeza lo que significaba esta pandemia, y fueron capaces de dimensionalizar su impacto más profundo, mucho antes de que el búho de Minerva entrara en escena al anochecer. No ha ocurrido así con el caso de la guerra en Ucrania, donde las primeras explicaciones no proceden de pensadores curtidos, sino de las agencias noticiosas, con similitudes que parecieran derivarse una única fuente. En Ucrania, como en otras guerras, los medios también disparan, y siempre disparan hacia la dirección preestablecida.

La orden encubierta o manifiesta, es hacia el alineamiento, de manera que los países que obedecen los preceptos de un occidente que “debe ser como es” consiste en manifestarse a favor del agredido (Ucrania) y en contra del agresor (Rusia), resucitando la tensión entre “buenos y malos”. En un régimen de verdad neoliberal, la verdad no puede desenvolverse fuera del poder que etiqueta y clasifica.

Zlizehava (2014) escribió algo tan esclarecedor que resulta sorprendente que hoy no sea tema ordinario de discusión:

“(…) el alejamiento de Ucrania de Rusia sería un golpe considerable para Rusia, y algo muy conveniente para Estados Unidos por el excesivo acercamiento Rusia-China, un actor rival en el mundo globalizado para Norteamérica”.

Como se puede observar, la guerra es, entre otras cosas, una cuestión eminentemente geopolítica y está gobernada por los intereses de bloques de poder.

Siempre se ha tratado de una disputa imperial entre Rusia y Estados Unidos. Los pensadores del pentágono saben que la permanencia de los Estados Unidos en la cima del poder político y económico global no es eterna (sería idiota pensar que así sea). Resulta imperioso entonces, colocar sobre la mesa de discusiones todas las cartas que posterguen la caída. Los medios no publican noticias, hacen propaganda, pero de manera profesional.

### 7.3.8. ¡Es la geopolítica, estúpido!

La concepción clásica de la geopolítica como disciplina que se ocupa de la disposición y gestión del espacio geográfico, y de su impacto político y económico, por parte de un Estado, continua vigente. Esta breve definición incluye dos perspectivas que se complementan, tal como se muestra en la tabla 31.

**Tabla 31.**

*Perspectivas en geopolítica.*

Geopolítica		
Objeto de estudio	Perspectivas	Ejemplo práctico
Disposición y gestión del espacio geográfico	<b>Visión</b> que una entidad política tiene del mundo y de su lugar en el mismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de los Estados Unidos hacia América Latina y su relación con ella desde una posición de dominio, en la que esta última aparece como patio trasero.</li> <li>• Europa como un jardín, lo demás como una jungla (Borrell).</li> </ul>
	Cuerpo <b>teórico</b> desde el cual se asume el mundo o parte de este.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doctrina Monroe (América para los Americanos).</li> <li>• Teoría del destino manifiesto.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

En cualquiera de las perspectivas o teorías de las que se nutre la geopolítica, es factible articular la hipótesis de que ninguno de los bloques directamente enfrentados en Ucrania: Estados Unidos, Unión Europea y Rusia, tiene como objetivo primario la paz, sino la expansión del dominio geográfico más allá de su frontera, y la consecuente seguridad de sostenibilidad económica para el futuro.

Algunas de las cuestiones fundamentales de este contexto de guerra serían resueltas acudiendo al argumento contra fáctico: ¿Qué pasaría si Rusia no hubiera entrado en Ucrania el 24 de febrero del 2022, y hubiera renunciado a su oposición, dejando que Ucrania sea abierta a los fines expansivos de los Estados Unidos y su brazo armado la OTAN?<sup>45</sup>, ¿Hubiera actuado Europa como lo ha hecho con Ucrania, si se tratara de la invasión a otro país fuera de los intereses geopolíticos de la comunidad, y de la OTAN? ¿Qué tal si se vuelve a considerar la tesis de que los miles de millones de euros en ayuda a Ucrania no son para apoyar a Ucrania, sino para destruir la capacidad bélica y la economía rusa? ¿Y si el meme que recomienda que, para no estresarse con la situación en Ucrania, solo hay que imaginar que Rusia es Israel y Ucrania Palestina, estuviera cargado de sentido político, más de lo que occidente quisiera?

Las respuestas a estas preguntas son incómodas, porque obligan a repensar lo que no suele ser pensado: el nudo de este conflicto no es la invasión a Ucrania, si así fuera, Europa sería archienemigo de los Estados Unidos. Se trata entonces, de geopolítica, de asegurar que Rusia se vuelva incapaz de poner condiciones a los requerimientos de quienes ansían negociar con sus recursos. ¡Es la geopolítica, estúpido! Los líderes de Europa ya no volverán a ser los líderes del mundo. El reconocimiento de esta nueva realidad y su implicancia constituye una oportunidad reflexiva para reimaginar

---

<sup>45</sup> Se admite la opción de que la OTAN “no” sea el brazo para expansión de la influencia de los Estados Unidos en el mundo. Pero la evidencia empírica, los comportamientos políticos y la historia misma de la OTAN, demuestran que sí lo es.

el rol de Europa en un mundo que hace reclamos por un desarrollo fuera de la tutela colonial. China existe, Rusia, África y América Latina también, y su existencia está siendo pensada (al menos eso se intenta) desde márgenes que se rebelan, y al hacerlo, abren surcos utópicos contra las posibilidades distópicas del dominio absoluto de unos contra todos.

### 7.3.9. Ejercicio de inducción analítica

El siguiente ejercicio de inducción analítica busca ordenar un puñado de conjeturas que permitan caracterizar, cualitativamente, el desenfoque del liderazgo europeo, y su renuncia a cumplir roles de liderazgo que trasciendan las mezquindades de corte políticas. Se advierte que este segmento parte de lo que se está denominando anti-liderazgo, un ensamblaje de prácticas comprometidas con proyectos de convivencia eminentemente anti-sociedad, anti-naturaleza y, definitivamente, pro-intereses de grupos minoritarios para quienes la guerra, la salud, la alimentación, la educación y la cultura misma, devienen en mercancías de supermercado.

**Tabla 32.**

*Inducción analítica. La deriva del liderazgo europeo frente a la crisis ruso-ucraniana.*

Elementos	Descripciones
<b>1. Definición inicial del fenómeno a analizar.</b>	Se pretende caracterizar el desenvolvimiento del liderazgo europeo en la gestión de la crisis derivada del conflicto ruso-ucraniano, así como el impacto de este desempeño en la vida de la ciudadanía representada por dichos líderes.
<b>2. Formulación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno</b>	Se observa un liderazgo incapaz de responder, de manera coherente y consistente, a la creación de soluciones para la crisis, debido a su posición subordinada a los lineamientos políticos provenientes de Washington, para quien, con el peso de la lógica, antepone sus intereses a los de Europa.

Continúa en la página siguiente.

Elementos	Descripciones
<b>3. Estudiar un caso para ver si la hipótesis se ajusta</b>	<i>Las sanciones.</i> Las estrategias de los líderes europeos centradas en el establecimiento de sanciones antirrusas, resultado de una alianza con los intereses geopolíticos de los Estados Unidos, han tenido un efecto búmeran para la población, y no han podido dañar la economía rusa en los niveles esperados.
<b>4. Conjugación del caso con la hipótesis planteada</b>	<i>La aplicación de reiterados paquetes de sanciones</i> ha empobrecido más a Europa, y ha beneficiado considerablemente a los Estados Unidos. Los líderes europeos han actuado de espaldas al hecho de que su cercanía con Rusia abre posibilidades de comercialización beneficiosa para la población europea, olvidando incluso, que países como Alemania, no pueden explicar su capacidad industrial dejando de lado su relación comercial histórica con Rusia.
<b>5. Casos negativos que refuten el fenómeno.</b>	La iniciativa de congelar los recursos de Rusia y la desconexión de este país del sistema de pago internacional, parece ser una decisión acertada en el camino hacia la condena por la invasión a Ucrania.
<b>6. Reforzamiento de la hipótesis inicial o redefinición del fenómeno</b>	Se valida la afirmación de que, el euroliderazgo se debate entre los intereses de la ciudadanía europea y los intereses representados a nivel de geopolítica por los dictámenes de Washington en su guerra a correspondencia contra Rusia. Esta guerra, en cuanto a los objetivos que le dieron origen, Europa ya la perdió, lo que pasa es que, mientras Estados Unidos quiera, habrá que seguir peleando
<b>Afirmación hipotética</b> <b>1</b>	Europa tiene líderes, pero no liderazgo, entendiendo por liderazgo la capacidad de un colectivo para pensar, decidir y actuar estratégicamente en favor de una causa específica favorable a su ciudadanía, sin dañar a otros.

Continúa en la página siguiente.

Elementos	Descripciones
<b>Afirmación hipotética</b> <b>2</b>	<p>La crisis está siendo tratada más como “causa de” los desórdenes socioeconómicos derivados, y no como “efecto de” errores que vienen gestándose desde 2014. Esta confusión entre causa y efecto no ocurre por ignorancia, sino por una línea trazada con una finalidad distinta a la de concluir el conflicto.</p>
<b>Afirmación hipotética</b> <b>3</b>	<p>La imagen en medios y redes sociales es que los líderes europeos están obedeciendo más a los intereses de Washington que a los intereses de la ciudadanía a la que ellos representan.</p>
<b>Afirmación hipotética</b> <b>4</b>	<p>Explicar la guerra ruso-ucraniana a partir de los delirios imperialistas de Putin, sin incluir la variable expansionista de la OTAN, ni la capacidad bélica de Rusia para defender sus intereses, es un error fatal que costará sangre inocente y heridas diplomáticas que tardarán muchos años en cicatrizar.</p>
<b>Afirmación hipotética</b> <b>5</b>	<p>No solo el mundo occidental tiene intereses, también los rusos tienen los suyos, con un inconveniente mayor para los fines occidentales: tienen capacidad de defender esos intereses.</p>
<b>Afirmación hipotética</b> <b>6</b>	<p>Los líderes europeos pudieron evitar la guerra, pero no lo hicieron o no quisieron.</p>
<b>Afirmación hipotética</b> <b>7</b>	<p>Los líderes europeos han demostrado ser incapaces de formular preguntas críticas sobre su futuro, ya por omisión, ya por arrogancia, suponiendo, probablemente, que el resto del mundo no cuenta más que como recurso para aprovechar. Una cumbre europea parece más una reunión de negocios entre altos ejecutivos de una corporación transnacional, que al cónclave de discusión sobre el bienestar de las personas representadas en estos espacios.</p>

Continúa en la página siguiente

<b>Cierre</b>	Más que capacidad de liderazgo, los jefes europeos actúan en los márgenes de lo que se busca definir como anti-liderazgo <sup>46</sup> .
---------------	--

Fuente: elaboración propia.

## **7.4. Panfleto disquisidor sobre el liderazgo europeo y el caso de Ucrania.**

### **7.4.1. Una provocación “pertinente” para líderes impertinentes**

La invasión rusa a Ucrania, que es un conflicto geopolítico entre Rusia y Estados Unidos, en la que Ucrania pone los muertos y las Naciones Unidas la impotencia, inaugura, como en ningún conflicto anterior, un escenario de guerra psicológica en el que el territorio a conquistar son las mentes de los ciudadanos. ¿Sirve de algo pensar la guerra desde un espacio exterior a ella misma? Desde una postura de pesimismo metodológico, se asume una respuesta afirmativa, en la que vale la pena iniciar con Deleuze. Este autor es un rompedor, un provocador desde el cual la filosofía se convierte en una herramienta útil para dañar a la estupidez, para hacer que los estúpidos se sientan avergonzados de serlo. La tarea filosófica primordial, entonces, resulta agotadora e inalcanzable. En los términos de la racionalidad empresarial capitalista, la tarea de la filosofía ha fracasado, precisamente por lo pretencioso de su compromiso, dado que la estupidez forma parte de la condición humana y no es posible exterminarla totalmente. El dilema del filósofo, como Sísifo condenado a subir una piedra a la cima de una montaña, solo para verla volver a caer una y otra vez, consiste en abrirse paso contra la espesa

---

<sup>46</sup> Se da por sentado que la paz es preferible a la guerra, pero el lenguaje animoso del jefe de la diplomacia europea (Borrell) no parece estar interesado más que en la continuidad de la guerra como única alternativa. Von der Leyen es una poetiza cuando habla del compromiso europeo con Ucrania. Solo para citar dos casos axiomáticos de dominio popular.



bruma de la estupidez, para ver cómo esta se reproduce hasta que el filósofo se estrella contra el Sócrates que solo sabe que no sabe nada. Desde esta mirada de provocación, los ciudadanos europeos deben sentirse avergonzados de sus líderes. Habermas, Gabriel y Sloterdijk deberían estar sufriendo la manera en que Olaf Scholz ha conducido y comprometido el bienestar de su población en defensa de una causa en la que hay más de ideología que de intereses propiamente alemanes. Sin embargo, no hay estupidez todavía. Esta hace su aparición en la incapacidad de evitar lo que pudo evitarse y no se quiso evitar.

Tanto por el lado de Rusia, como por el de Occidente, no hay excusa que justifique la muerte de un solo inocente en Ucrania. Hablar de que la guerra pudo ser evitada no será tendencia en los análisis geopolíticos por una razón metodológica de abordaje: los juicios contrafactuales solo funcionan como suposición de lo que efectivamente no es. Pero existe, más allá de las suposiciones, una razón fáctica: si la guerra pudo ser evitada, entonces alguien no la quiso evitar. Se abren tres líneas de análisis para desmenuzar el planteamiento anterior:

- a) Hay que afirmar que la culpa está del lado ruso, citando su vocación imperial insaciable y la obcecación por volver, en una carrera contra histórica, al periodo de la Unión Soviética.
- b) Hay que afirmar que Occidente no hizo caso a las preocupaciones legítimas de Rusia sobre temas de seguridad en sus fronteras, argumentando que Estados Unidos nunca aceptaría el establecimiento de bases bélicas rusas en su frontera con México o Canadá.
- c) Asumir la pregunta problemática de... ¿y si en realidad la guerra no quería ser evitada sino todo lo contrario? Esta sería la estrategia de atacar al lobo hasta que muerda, para luego acusarlo de agresivo.

En el caso de la opción c, con talante de radicalidad, se encuentra una idea de esas que rayan con teoría de conspiración, que esta es una guerra de laboratorio, planificada con el único fin de disminuir la capacidad rusa. Llegado a este último punto, se vale incluir un factor económico (la economía que tiene que ver con la producción real de un país), y otro de tipo financiero (la economía especulativa que nada tiene que ver con la realidad). Esta última economía es, con la oposición de muchos economistas, la economía que explica el bienestar de los países más ricos del mundo occidental. Así, el objetivo de derrotar a Rusia, de disminuirla a su mínima expresión, no puede ser sino la mejor garantía de sobrevivencia del modelo financiero implantado en Occidente. Rusia es, junto con China, el mayor obstáculo para la permanencia del dominio global de Occidente. El control de estas dos naciones sería un seguro de vida para un puñado de países que tiene la capacidad de decidir y actuar en beneficio propio sin contar consecuencias. Este juego de ideas se sustenta con el argumento de que lo malo de Europa, Estados Unidos, Canadá, Japón, o Australia, es mejor que lo bueno de otras latitudes, como si el bienestar de estos países pudiera desligarse del malestar de aquellos otros. Este último planteamiento debe ser repetido y puesto en disputa: el bienestar de los países que hoy se denominan “desarrollados” no es, ni puede ser, una condición separada de aquellos otros denominados subdesarrollados, tercermundistas o en vía de desarrollo.

Hoy, con suficiente distancia temporal de la invasión estadounidense a Irak, los documentos se pueden analizar sin atisbo conspiranoico. Pero... ¿no fue esta una acción criminal con todas la característica de lo que humanamente debería ser condenado como execrable? Se trató de una invasión carente de la menor racionalidad. Su justificación: armas de destrucción masiva inexistentes. Fue planificada. La guerra en Ucrania igual pudo ser planificada. El teatro de guerra de Ucrania hace más juego con lo virtual que con real. Entre los actores que interactúan en esta guerra híbrida, Estados Unidos es el único que puede detenerla si así se lo planteara, sin que nadie se lo impidiera. Sabiendo que

Washington coloca sus intereses como un real absoluto, cabe concluir en que esta guerra es producto de laboratorio, independientemente del daño que pueda provocar en la economía real (la otra economía, la especulativa, la que no tiene que ver con la realidad, no sufrirá mientras la máquina de imprimir dinero esté disponible).

Resulta evidente que a los líderes europeos les preocupa la gente que muere en Ucrania, puesto que esta no es Afganistán, ni Libia, ni Siria, ni Irak, ni Palestina, ni ningún país del África negra y empobrecida, pero ello no es óbice para que tales muertes sirvan de incentivo primordial para fortalecer la culpabilidad de Rusia y conferir márgenes notables de racionalidad a la actuación del liderazgo europeo. En todo caso, el elemento común en este juego, y lo que se indaga en esta tesis, es que el liderazgo europeo está roto. Lo está por su propia naturaleza. Es tan carente de prospectiva, que defiende un orden para el cual proclama que no existe alternativa. Este orden es la reproducción en el siglo XXI de la “Ciudad de Dios” agustiniana de todo es como es. ¿No es este el triunfalismo más fatalista de la historia política? La derrota moral del liderazgo europeo no significa restar méritos a la inteligencia particular de cada uno de sus líderes, sino la afirmación de que estos líderes, están comprometidos con causas que son dañinas para las poblaciones que ellos dirigen, y que su complicidad con las políticas de Washington son tan evidentes que no existe forma viable de negarlo. Dada la coyuntura bélica, cabe resaltar que lo que pasa *en* la guerra es tan importante como lo que viene *después* de la guerra. Ni Estados Unidos será Estados Unidos ni Europa volverá a ser Europa. Si la pandemia de la Covid-19 dejó al planeta mal parado, lo que viene después de la guerra en Ucrania será un cambio para no regresar a lo que una vez fuera la concepción dominante del mundo.

La mera posibilidad de una conflagración nuclear significa, desde la perspectiva de Agamben (2022), que ya “estamos espiritualmente muertos”. El solo hecho de que Rusia y Estados Unidos sean portadores de un arsenal nuclear suficiente como para aniquilar

las condiciones actuales de vida en el planeta, resulta ignominioso, miserable más que estúpido. Y que los líderes europeos, en nombre de la “*realpolitik*” decidieran colocarse al lado de uno de estos poderes, no es otra cosa que ser copartícipe de un proceso fatal que todos los días se atiza. Afortunadamente, gracias al uso cínico del lenguaje, y solo bajo esa circunstancia, Borrell, el jefe de la diplomacia europea es un pacifista convencido, Von der Leyen odia la sangre, y la OTAN es un organismo multilateral de lucha contra las guerras.

Para los líderes que no quisieron evitar el conflicto, los muertos en Ucrania son “daños colaterales”, mejor dicho, el costo de una operación de más envergadura, que consiste en la disminución de las capacidades de Rusia, volverla al colapso de la Unión Soviética, y ponerla en manos de agentes al servicio de los grupos que dominan el planeta, tal como ha sido ya historia en América Latina y otros países del tercer mundo. Se sabe, de acuerdo con la tradición que, si Putin estuviera entregando los recursos de Rusia a los países que rigen los destinos del comercio mundial, y no a su red de “corruptos preferidos”, su autoritarismo sería tolerable, tanto como durante muchos años lo han sido líderes autoritarios con los que Europa y Estados Unidos suelen llevarse bien. Lo que no debe llevar a engaño es que, lo que ocurre en Ucrania guarda estrecha vinculación con un orden decadente por sus defectos internos y por sus incongruencias: lo que es malo en un lugar, es bueno en el otro, dependiendo de los actores involucrados (Kant traicionado). Esa es parte de las razones por la que las agencias noticiosas, adoptaron la mentira como profesión, la hipocresía como criterio ético y la verdad como valor circunstancial.

Si la globalización afirmó cambios en los Estados nacionales que ya son irreversibles, como es el caso de su debilitamiento frente al poder como fenómeno que escapa de la centralidad estatal, es de esperarse que situaciones como el conflicto en Ucrania implique un fortalecimiento de los nacionalismos. Habermas (2016) recuerda que

“la comunidad internacional toma la forma institucional de una *organización mundial* que tiene la capacidad de actuar en campos bien definidos sin tener por qué adoptar el carácter de un Estado” (p. 308). Es decir, en esta guerra, los Estados también emergen como daños colaterales. Así se entiende que la OTAN, sin ser un Estado, piensa, decide y ejecuta la guerra, en nombre de quienes conforman esa institución. Desde una posición libertaria cabe la pregunta: ¿qué gana la ciudadanía al reducir el peso del dominio del Estado, cuando lo que existe es una transferencia del poder hacia instituciones supranacionales?

Queda algo más que decir, en este caso, sobre la globalización. La globalización se hace cada vez más ajena a las guerras locales volviéndolas globales en sus consecuencias. En este apartado, globalización y liderazgo se interceptan en unos planos, y se encuentran en otros. Se ha generado un escenario en el que ya es absurdo continuar utilizando los mismos patrones de gobernanza del pasado, a pesar de que así continúe siendo en la práctica. Es decir, la globalización obliga a tomar nuevas direcciones en la gestión de un sistema-mundo fragmentado, diverso, cada vez más interdependiente, con una creciente conciencia de que los gobernantes se gobiernan menos, no solo por las limitaciones levantadas por los gobernados, sino por instituciones supranacionales, o pares nacionales, como es el caso de Alemania sobre el resto de la comunidad europea. En estas circunstancias, gobernar consiste en gestionar las condiciones que regulan el mercado para aprovechar sus ventajas en beneficio de la población. Esto es cierto a condición de que se acepte que son los mercados globales los que crean las condiciones para el surgimiento del tipo de líderes que se desea tener, y las condiciones bajo las cuales se ejercitará ese liderazgo.

No es casualidad entonces, que tantos gobernantes provengan de la banca o de sectores asociados a las finanzas. El líder forjado en las luchas reivindicativas de las comunidades, no es, lamentablemente, el líder que intercambia influencias con el

banquero. El caso de Pedro Castillo en el Perú lo pone de manifiesto: la clase empresarial-comercial no puede ser gobernada bajo los criterios de un hombre que procede de la clase trabajadora, sin arraigo ideológico asociado a los negocios de los grupos que dominan el país. La globalización ha cambiado la forma de liderar (Entrena-Durán, 2019). Existen múltiples preocupaciones para los que ejercen liderazgo en Europa: cambio climático, envejecimiento demográfico, desarrollo sostenible, cambio del paradigma energético, innovaciones tecnológicas, digitalización del trabajo, migraciones globales, etcétera, cuyas dimensiones desbordan al Estado-nacional (Jiménez-Díaz, 2020). De todas estas preocupaciones, el conflicto bélico se levanta, con su talante obscuro, para recordar que la guerra es el fracaso de todo lo que no sea guerra. En efecto, la guerra es el estercolero que disemina la miseria insondable de los líderes que se envuelven en ella. El líder que convoca a la guerra es un monstruo alimentándose de su propia miseria. Decir líderes mundiales, ¿no es acaso, hacer referencia perpetradores mundiales?

#### **7.4.2. El presentismo**

El presentismo ha sido considerado como una forma de falacia por la inclusión anacrónica de ideas actuales, de manera prejuiciosa, en el estudio de acontecimientos históricos. Fischer (1970) describe esta falacia como *nunc pro tunc* y cita cómo ciertos historiadores británicos de los siglos XVIII y XIX escribieron la historia de una manera que utilizaron el pasado para validar sus propias creencias políticas. Es inevitable que esta aproximación a los hechos conduzca a conclusiones distorsionadas.

En el análisis sociológico del conflicto ucraniano, el presentismo ha aparecido como paradigma dominante de entendimiento de los acontecimientos geopolíticos que giran alrededor de la guerra. Un lector no avezado, después de una sobresaturación de información acerca del conflicto (infoxicación) se encontrará con la inadmisibile cuestión

de una guerra salida de la nada, sin antecedentes, libre de condicionamientos históricos y económicos. En los espacios de discusión dominados por los líderes europeos, parecería que el mundo estaba en paz, y de repente, amaneció el 24 de febrero del 2022 con una guerra en Ucrania, sin más motivación que la malevolencia de un desquiciado llamado Putin. Esta lectura es portadora de un error epistemológico que se produce, no por desconocimiento sino de manera intencionalmente viciada. La realidad es que la guerra tiene causas, tiene motivaciones de proporciones geopolíticas que no pueden ser desatendidas y, por lo tanto, todo análisis de lo que está ocurriendo que no tome en consideraciones los aspectos que lo bordean, no puede ser intelectualmente responsable. Como bien lo deja saber Celi (2018), la guerra debe ser comprendida tanto desde la episteme del subyugador como también del subyugado.

Hartog (entrevistado por Paredes, 2022) asegura que el presentismo hizo que Occidente creyera que la guerra en Ucrania se acabaría rápidamente, pero no ha sido así. Hartog insiste en que vivimos la experiencia del tiempo como si se tratara de una serie de televisión, en el que las cosas se arreglan después de unos cuantos episodios. Incluso, Friedman (2022), en un análisis de escenario sobre la guerra, prevé tres escenarios y en ninguno de ellos Occidente pierde la guerra, es decir, Putin pierde en todas. Para este renombrado periodista, Putin ya está derrotado por anticipado, y vivirá con la derrota, aun si la CIA no lograra desarticular la posibilidad de que Putin apriete el botón rojo. Como se observa, del presentismo triunfalista se pasa al personalismo descabellado: Ni Rusia ni el ejército ruso están en Guerra, solo Putin. Así lo deja saber Friedman cuando, otra vez, sostiene que el único lugar para entender esta guerra es dentro de la cabeza del presidente ruso V. Putin.

Para el observador no afectado por el presentismo, la guerra no inició en el 24 de febrero del 2022, sino ocho años antes, en los que ha habido miles de muertes, silenciadas por las agencias noticiosas que deciden lo que se discute y lo que no.

Como afirma Friedman, “a veces las noticias están en el ruido, en lo que se dice y se grita, y a veces las noticias están en el silencio, en lo que no se dice”. Las atrocidades del ejército ucraniano con las poblaciones prorrusas<sup>47</sup>, o la manera en que el grupo pro nazi Azov ha sido “redimido”, no puede significar sino un intento irresponsable por condicionar la respuesta de la población a los acontecimientos del 24 de febrero. La táctica de provocar para luego condenar la reacción provocada ha sido exitosa, pero no totalmente. El triunfalismo de algunos medios occidentales ha chocado con la India, con el mundo árabe y con China. Existe un mundo más allá de Occidente, y eso no se puede borrar de golpe y porrazo.

Es necesario volver a Friedman, no solo porque sea tres veces ganador de un Pulitzer, sino porque, a sabiendas de su distancia abismal con la causa de la Federación Rusa, reconoce que los intentos de expansión de la OTAN no pueden borrarse como parte de la respuesta de Rusia en Ucrania. El periodista cita a Bill Perry, secretario de defensa de Bill Clinton, cuando dijo en 2016 en una conferencia del diario The Guardian refiriéndose al conflicto en Ucrania:

“En los últimos años, la mayor parte de la culpa se puede señalar a las acciones que ha tomado Putin. Pero en los primeros años, EE. UU. merece gran parte de la culpa. Nuestra primera acción que realmente nos puso en una mala dirección fue cuando la OTAN comenzó a expandirse, incorporando naciones de Europa del Este, algunas de ellas fronterizas con Rusia”.

La reacción de Rusia, como hoy ya se sabe, no fue escuchada. El papa Francisco ha afirmado que quizá la invasión rusa a Ucrania pudo ser provocada o no evitada (Pacho 2022). Es decir, intentar negar los factores que llevaron a esta guerra es una manera falaz

---

<sup>47</sup> El término “prorruso” es ambivalente, pero si aparece en los medios, es probable que se refiera a cualquiera que haga una crítica a la OTAN o a las tropelías del ejército ucraniano, es decir, si no está de acuerdo con una decisión de Occidente, eres ya prorruso.



de limitar su comprensión y de manipular de manera grosera a la ciudadanía. Con relación a esto último se reitera que la población europea no es tonta, está manipulada, que es diferente.

### **7.4.3. La construcción (in)necesaria del enemigo**

La figura del enemigo ha sido objeto de múltiples consideraciones, desde el mundo del arte (Di Renzo, 2016), hasta la sociología y ciencias jurídica (Mostajo Barrios 2015), pasando por la política (Mira González, 2008).

Si bien el enemigo se presenta como hecho dado, en la forma de un contrincante, opositor que hace daño, que agrede, roba, mutila y mata, también es cierto que suele ser socialmente construido (Tortosa Blasco 2003). En este apartado se trabaja el concepto de enemigo desde una perspectiva socio constructivista que ya está muy enraizada en el imaginario popular: los políticos perciben su éxito y su fracaso en relación con una figura que será adoptada como “enemigo”. Tanto que, cuando se carece del mismo, urge su invención a toda costa. Esto es así porque el enemigo se constituye en espejo inverso al “yo político”, sobre el cual se pueden redireccionar comportamientos y actitudes intolerables para la causa defendida. Sin la figura de un enemigo, ya sea un individuo, un grupo o un país, la fuerza del conflicto se diluye hasta restar méritos al logro de los objetivos propios. Incluso en la guerra, el enemigo derrotado, en clave beckeriana, viene a cumplir el ritual de redimirnos del mal.

Pergeñar la posición del liderazgo europeo frente al conflicto, asumiéndolo como suyo, obliga considerar la guerra “actuada” como la materialización de la guerra “pensada”. Esto es singularmente comprometedor porque insinúa que la guerra en Ucrania había comenzado en los planes del euroliderazgo mucho antes de que los soldados comenzaran a disparar. Inexamidamente, se estaría frente a la sugerente radicalidad ética de que, el que mata dos veces.

De la mano de Vega (2016) se recupera el concepto “amigo-enemigo” de Schmitt (1960), no como gesto belicista, pero sí como diferenciación y afirmación de un “nosotros” (los defensores de Ucrania) frente a los otros (los rusos). Una teología del teatro de la guerra, tal como está siendo sistematizada por las agencias de noticias, indica la suspensión del principio de complementariedad y la exaltación del principio de oposición. Una oposición que se caracteriza, fundamentalmente, “por la intensidad, la hostilidad y por la posibilidad extrema de la guerra” (p. 60).

La metafísica subyacente al bien y al mal plantea un problema no respondido en la teología popular: ¿cómo sustentar la idea de Dios sin su contraparte el diablo? Esta misma cuestión jalona el desempeño de los líderes políticos, sistemas incluso, naciones, e imperios. La construcción del enemigo es sistémica y traspasa los fenómenos sociales que no son gratos para la constitución de una identidad homogénea, petrificada en supuestos morales e ideológicos. Ello explica la existencia de brujas, homosexuales, drogadictos, terroristas, comunistas, anarquistas, ocupas, etc., a los que es preciso combatir sin tregua alguna. Se vale agregar que el enemigo debe ser criminalizado en cuanto exista la posibilidad, como es el caso de los negros en Estados Unidos, que son mayoría en las cárceles, aunque no en las estadísticas nacionales. ¿Les toca el turno a los rusos? ¿Se puede condenar a una persona por ser portador de la nacionalidad rusa? En los pronunciamientos “belicistas” de Borrell, la respuesta es afirmativa, a condición de que se identifique algún eufemismo para comunicarlo sin levantar sospechas de que no se está buscando la paz sino la guerra. Tanto el enemigo como la guerra o cualquier otro tipo de conflicto, deben ser estudiados como lo que son: fenómenos sociales (Gallegos Guerra, 2020).

La no-pregunta que desafía la creatividad y el ejercicio del liderazgo es la de saber si existe la posibilidad de un quehacer político sin la existencia del otro como amenaza, como enemigo que da razón a mi agresión y a la consolidación de una identidad basada

menos en lo que sí somos y más en lo que no somos, una identidad que no expanda la brecha entre un “nosotros” blindado y “otro” amenazante. La respuesta es afirmativa, pero su concreción pasa por la superación del miedo como elemento pernicioso de cohesión social. Se necesita mucha madurez política para renunciar al miedo como arma de dominio masivo. Los grupos son mucho más vulnerables en una situación de miedo y más propenso a hacer causa común con quienes lideran la lucha contra la fuente de dicho miedo. Si así no fuera, la ecuación perversa que propone “sumar seguridad restando libertad” no sería parte de la analítica del miedo.

Los líderes europeos asumen posturas dispares frente al espectro del enemigo, unas veces es el migrante, otras veces adopta la forma del terrorismo, cuando no de gobiernos que se resisten a los dictados de los organismos internacionales que ellos mismos conducen, y que suele denominarse “orden basado en reglas” sin especificar quienes propusieron las reglas. Esta idea del “otro como amenaza”, como enemigo, como invasor pacífico, implica una ampliación del repertorio de los roles de liderazgo en los gobernantes europeos: garantizar el sentido de la seguridad tanto en la ciudadanía como en el territorio. En la fenomenología de la guerra ruso-ucraniana, ningún escenario se erige como más peligroso que permitir que Rusia se salga con la suya. Si el precio a pagar fuera la guerra nuclear, no parece que existan muchas luces para impedir que así ocurra (Caprón, 2016).

La construcción arbitraria de Rusia como enemigo común tiene valor pragmático y teológico en virtud de la posibilidad de demonización y posterior ejercicio de exorcización bajo los tecnicismos legales disponibles. Esta política es tan simple que asusta: condenar primero, castigar después. La lógica de la “demonización” asume también una secuencia sistemática cuyos resultados son previsibles:

- a) Un país se aparta de los dictados que convienen a otro más poderoso.

- b) Se emite la declaración de que tal país es patrocinador del terrorismo o actúa al margen de un orden internacional basado en reglas, por poner un ejemplo.
- c) Se consagra el punto “b” en los medios disponibles.
- d) Se actúa en consecuencia.
- e) Resultados: Vietnam, Beirut, Libia, Siria, Irak, Afganistán.

La analítica del miedo es la misma que la del enemigo. Si la receta para la construcción del enemigo funciona, será mucho más fácil gobernar a una ciudadanía que exhibe comportamiento de rebaño. Si Diógenes fuera el autor de esta indagatoria, diría que Putin es culpable de los errores léxico-ortográficos que pudieran aparecer en esta tesis con formato panfletario, y que, si los rusos no hubieran invadido a Ucrania, Argentina no hubiera ganado la Copa de Catar 2022. Quien no lo crea, que pregunte a Von der Leyen, la CEO de una empresa llamada Unión Europea o Borrell, un profeta de la paz. Al final, los nazis terminarían siendo muchachos de buena fe que luchan de nuestro lado en el combate contra las fuerzas del mal.

El relato del enemigo no será eliminado. Pero sirve de alivio que la ciudadanía conozca el procedimiento mediante el cual le hacen creer que lo diferente es contrario a la identidad de un grupo, asumiendo una vida responsable frente a líderes irresponsables.

Rusia llama a sus enemigos con el seudónimo de países “no amistosos”, mientras que, desde Occidente, se llama a Rusia como la entidad maléfica que hay que vencer. Cuando la saturación de información sobre la maldad de Putin se vuelve abrumadora, por sospecha, la gente comienza a mosquearse que algo “bueno” debe tener. El efecto pernicioso entra en escena otra vez, en la forma de “bondad por sospecha”. Putin es individuo-líder que pasa la prueba de “tolerable por sospecha” que no es otra cosa que la psicología inversa de “algo se oculta en Occidente”.

#### **7.4.4. ¿Quién lidera a los líderes? O, mejor dicho: ¿quién manda a los que mandan?**

La fórmula “más líderes y menos liderazgo” es una constante en tiempos y espacios. En regímenes totalitarios, un pequeño círculo asume la responsabilidad de pensar y decidir en nombre de los demás. En cambio, en las democracias liberales, la representatividad legítima que esa misma minoría, continúe tomando decisiones en nombre de la mayoría, una mayoría que, en algunos casos, se reduce a la proporción de la ciudadanía que participa en los procesos electorales. En los casos de América Latina, por ejemplo, la democracia ha venido a ser sinónimo de “votar en las elecciones”, bajo el pragmático principio que el Estado es un partido en el poder. La participación directa de la gente en los designios del Estado termina considerada como inviable.

Los líderes políticos han creado las condiciones jurídicas para hacer valer los tecnicismos legales que hagan que las cosas funcionen como funcionan. Es el caso de las decisiones del liderazgo europeo de volcar pensamiento, decisiones y acciones en favor de la causa ucraniana. No hay que engañarse: los sacrificios de Europa por la causa ucraniana no fueron sometidos a una consulta popular para determinar su validez. Tampoco es necesario, puesto que quien legitima lo que está bien o mal son los mecanismos jurídicos establecidos por la tecnocracia de tales organismos. Así pareciera que las decisiones de la OTAN son decisiones vinculatorias a la voluntad popular europea. Nada más lejos de la realidad. Tales mecanismos funcionan como dispositivos legitimatorio de lo que en, en realidad, es la aspiración de un grupo reducido de líderes.

La pregunta que vale la pena plantear es ¿cómo llegan los líderes de Europa a tomar ciertas decisiones, unas veces populares y otras veces impopulares sobre la cuestión ucraniana? Primero: por las instituciones y los tecnicismos procedimentales establecidos, y segundo porque responden a un plano de intereses finales cuyo proyecto

escapa a la posibilidad de una respuesta negativa por parte de los involucrados, sin que tal respuesta implique una fisura en el orden de la comunidad.

Es evidente que los líderes europeos no actúan de manera autónoma, sino empujado por intereses adulterados que se esconden bajo un glosario de paz, seguridad, democracia, libertad, relación basada en valores, orden basado en reglas, y otros conceptos que actúan como retahíla que los medios deben refrendar una y otra vez hasta que se vuelvan parte de la estructura neuronal del ciudadano. Una presión que, aunque perjudica a la población, los líderes la defienden, como es el caso estúpido de las sanciones, y la negativa a formular preguntas que pongan en tela de juicio la irracionalidad de sacrificar a la población con decisiones que, a quien beneficia es a un amigo geográficamente distante.

Los que dominan los espacios más encumbrados del poder saben que no cuentan con otro fundamento que no sea el de crear maneras específicas de pensar, entre las cuales se encuentra la idea de que el orden establecido es la mejor forma posible de vida. Mejor aún, no tiene una alternativa que se le resista. En el mismo Occidente, los modelos alternativos de sociedad no han fracasado, han sido derrotados. Y para lograr su infructuosidad, su inviabilidad, se tejen las conocidas artimañas de las sanciones, el acorralamiento de toda forma que no obedezca a los patrones establecidos. Estados Unidos tiene sobradas experiencias en estos menesteres: Cuba y Venezuela, por ejemplo, son modelos inviables, pero ¿no son también modelos inviabilizados? ¿Cuál es la clave diferenciadora entre fracasar y ser derrotado? ¿Cuba ha fracasado o ha sido derrotada? Si hay que hacer lo mismo con Rusia, Europa es la región del mundo más conveniente para la confección de su derrota, pero con el debido cuidado de que no se vea como derrota sino como fracaso. Este proyecto sería factible de no ser por tres prominentes problemas: Rusia puede ser autosostenible, tiene capacidad bélica, y tiene clientes más allá de las fronteras de Europa. La guerra fría entre Estados Unidos y China

comporta el mismo talante: impedir que China alcance niveles de desarrollo que demuestren su viabilidad como modelo.

La pregunta sobre quién manda a los que mandan no es ociosa. El grito popular de que “cuando los que mandan pierden la vergüenza, los que obedecen, pierden el respeto” se vuelve cada vez más amenazante. Sin embargo, por más sentido que se le confiera a este clamor, no será siempre aplicable porque, los fabricantes de armas nunca dan la cara, ¿para qué exponerse si tienen a los líderes políticos a su merced? Otra pregunta nada ociosa: ¿no han visto los líderes europeos quiénes son los auténticos ganadores de los negocios de la guerra? La globalización lo ha trastocado todo, pero el universo de los que mandan “a los que mandan” ha quedado exento de peligro, salvo que exista una noticia ultra secreta que diga que la industria bélica ha fracasado por efecto de la guerra ruso ucraniana. En su viaje al futuro, Diógenes regresa, con su linterna en medio de Bruselas, a burlarse de las “brillantes” estupideces del siglo XXI.

Los grandes aprovechados de esta guerra están posicionados por encima de plebiscitos y decisiones electorales, decidiendo en nombre de los ciudadanos. De manera contraproducente, una institución pudo ganar mientras las naciones representadas, al menos algunas de ellas, sufren las pérdidas. Es el caso de la OTAN. Emmanuel Macron declaró que la OTAN estaba en muerte cerebral (Garí, 2022), pero no contaba con que su propuesta de un ejército europeo sería opacada por el desencadenamiento de una nueva ofensiva militar.

#### **7.4.5. De donde se verá que los líderes europeos no se hacen preguntas**

El proyecto de la unión europea es, en definitiva, el proyecto de liderazgo de mayor envergadura del Occidente de la posguerra. Desde 1951 hasta la fecha, los errores

cometidos se compensan con el marco de una comunidad forjada sobre los derechos. Una sociedad que se levanta sobre los cimientos del derecho será el ideal civilizatorio por antonomasia. En ese sentido, el dolor burocrático, las contradicciones y desavenencias políticas, dejan de ser problemas para convertirse en oportunidades a superar. Una Unión Europea imperfecta es superior a una comunidad desarticulada en nombre de nacionalismos que se resguardan en pretensiones identitarias. No obstante, el espectro político del liderazgo europeo es factible de críticas que, en el contexto actual, tienen relevancia para la configuración futura de una Europa deseable y sostenible.

El liderazgo político aparece, en cierto modo, atrapado en lo que Vázquez-Sande (2016) denomina espectacularización de la actividad gubernativa y electoral. En efecto, la llamada “fiesta democrática” que, en la cultura política popular está asociada a la celebración de elecciones regulares, está matizada por contingencias en las que, el peor de los líderes puede hacerse con el poder, dependiendo, más de su capacidad mercadológica que de la bondad de su programa de gobierno. En esta dirección, pero refiriéndose a la Covid-19, Navarro-Sierra y Quevedo-Redondo (2020), aportan que la gamificación, la juego-cracia permite construir escenarios electrónicos en redes, que inciden en una visión particular de la democracia, mediante la estructuración de una narrativa acorde a los fines que se desean alcanzar.

¿Son los líderes de la Europa actual, en el contexto de la crisis de Ucrania, los que mejor representan el ideal ilustrado Europeo? Cualquiera que fuera la respuesta, nunca sería fácil dilucidar en qué sentido estos líderes son los más apropiados o inapropiados para conducir los destinos de la comunidad de países que conforman el bloque europeo. Lo que sí resulta evidente es que todos ejercen el poder desde la legitimidad que confieren sus instituciones, aun cuando, como en el caso de Italia o Polonia, la ruta ideológica tomada se vuelva divergente con relación a las líneas deseadas por los



preceptos de la democracia liberal. Da Empori (2020) describe un concepto de la democracia que resulta atractivo:

“Un sistema que permite a los miembros de una comunidad ejercer un control sobre su propio destino. Es también el no sentirse a merced de los acontecimientos ni de ninguna fuerza superior. Garantizar la dignidad de individuos autónomos, responsables de sus propias decisiones y de las consecuencias de estas” (p.168)<sup>48</sup>.

Es evidente que este concepto no es amigable para líderes autócratas, ni siquiera para líderes “demócratas” que lo son solo en la medida en que la democracia sirve de plataforma para sustentar su liderazgo.

Teniendo estos líderes autoridad legítima, en el bien sentido weberiano, ¿de qué debería preocuparse el ciudadano europeo? Como buenos herederos del núcleo duro de la tradición ilustrada, los europeos deberían reivindicar el grito de “*sapere aude*” (atrévete a saber), que no es otra cosa que “tener el valor de utilizar tu propia razón, pensar por ti mismo”. Este desafío kantiano implicar establecer coordenadas desde las cuales se establezcan los distanciamientos y los acercamientos a los dictados de quienes se abrogan el derecho de decidir en nombre de la comunidad. En efecto, si un líder manda, debe ser interpelado por aquellos colocados (¿mal colocados?) en la posición de “liderados”. Se propone aquí un conjunto de cuatro preguntas geo estratégicas básicas desde la cual debería marcarse la validez de las decisiones de los líderes europeos en este contexto de crisis no evitada.

---

<sup>48</sup> La cita es intencional: lleva apareada la idea de que la democracia es antisistema. Democracia no es libertinaje ni ninguna otra distorsión como la de actuar sin medir el impacto de mis actos en otros. Tener control de mi propio destino (como lo propio de la democracia) es el elemento conceptual y práctico ausente en el régimen democrático. Es decir, viviendo en “democracia”, solo unos cuantos tienen eso que se llama democracia.

Tabla 33.

*Euroliderazgo: preguntas y no-preguntas.*

Preguntas	Descripción
<b>1. Capacidad de visión del futuro</b>	¿Están los líderes de la Unión Europea concentrando sus esfuerzos en el aprovechamiento de las oportunidades más apropiadas para su devenir como sociedad?
<b>2. Capacidad autónoma para pensar al margen de Washington.</b>	¿Tienen los líderes europeos la capacidad de pensar, decidir y actuar estratégicamente acerca del tipo de relaciones que deberían desarrollar con Rusia, y demás países, de manera autónoma, y con independencia de los dictámenes geo estratégicos de Washington?
<b>3. Capacidad de reducir riesgos</b>	Después de dos guerras mundiales, ¿están los líderes europeos tomando una posición responsable, libre de prepotencia, arrogancia y soberbia, sobre las implicaciones de una tercera guerra mundial en la que el factor común, para europeos y no europeos, será la derrota y no la victoria?
<b>4. Capacidad de pensarse a sí mismo</b>	¿Están los líderes europeos formulándose las grandes preguntas requeridas para repensarse como comunidad de países en el entorno del siglo XXI, sin presunciones hegemónicas ni colonizadoras con respeto al resto del globo, sino más bien, de convivencia pacífica?

Fuente: elaboración propia.

Las respuestas monosilábicas a estas cuatro preguntas (sí/no) no constituyen una “respuesta” en sentido estricto, sino que, por lo contrario, marcan el inicio de una cadena argumentativa que preconiza nuevas preguntas sobre las originalmente planteadas. Desde un ángulo filosófico, la mejor pregunta no es la que mejor respuesta se permite predecir, sino aquella cuya respuesta son otras preguntas que, a su vez, generarán nuevas preguntas.

Este método, provocador y problematizante, es coherente con una línea socio constructorista que busca someter a crítica los discursos establecidos sobre soberanía, relaciones internacionales, poder militar, sostenibilidad energética, y el concepto infeliz de “superpotencia” aplicado a quienes tienen el poder de dictar reglas tecno-burocráticas que a ellos son convenientes y a otros perjudiciales. Esto incluye someter a examen instituciones como Naciones Unidas, G-7, BRICS+, OTAN, entre otras.

La respuesta a la última interrogante, sobre si los líderes europeos actuales son capaces de abordar las grandes preguntas sobre Europa, con sentido de criticidad, parecería ser, para el observador atento, negativa. Una pregunta bien formulada puede traer como consecuencia un cambio de rumbo dentro de la racionalidad imperante. Las únicas preguntas “cómodas” son las que se originan dentro de las fronteras de dicha racionalidad. Son interrogantes de adentro hacia afuera, desde el centro hacia una periferia, desde Bruselas hacia África, América Latina y Asia, determinada por los condicionamientos generados desde ese mismo centro.

Es probable que la encrucijada europea de hoy esté relacionada con esta trampa epistemológica. Para poner un ejemplo que ilustre el funcionamiento de esta forma de cuestionar la realidad, nada mejor que el concepto de desarrollo. La idea hegemónica de desarrollo hoy es el desarrollo humano, tal como ha sido trabajado desde la perspectiva de Amartya Sen, y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). ¿Es posible un mundo “desarrollado” desde la perspectiva de lo que hoy se denomina desarrollo? La respuesta es negativa porque, este concepto de desarrollo no se ha apartado del modelo que busca superar. Esta contradicción implica que la promoción del desarrollo en un lado del planeta tenga como resultado el subdesarrollo en otro lado. El ejemplo anterior genera preguntas circulares, carente de rigurosidad filosófica, dado que están formuladas desde un paradigma que, en su misma arquitectura, incluyen la respuesta deseada.

Los líderes europeos han demostrado ser incapaces de formular preguntas que rompan la circularidad de sus propias limitaciones. ¿No será esta la razón por la que hoy se condenan los crímenes de Rusia en Ucrania sin hacer referencia a los crímenes previo de Kiev sobre las poblaciones prorrusas? ¿Bajo cuáles preceptos se puede promover la libertad de expresión, como estandarte de desarrollo y modernidad, justificando, o silenciando, la prisión de Julian Assange en Londres? Como se observa, los intereses suelen ser el punto ciego de la razón, de donde se verá que, formular preguntas que escapen a los límites de los intereses propios resulta incómodo y arriesgado.

Los líderes europeos vuelven a equivocarse si validan la idea de Europa como un jardín rodeado de junglas y espacio selvático, lo cual no es otra cosa que convertir a Europa en una fortaleza protegida por murallas infranqueables. Europa es y será Europa en virtud de sus relaciones con el mundo circundante. Esto ha sido muy bien comprendido por los estrategas angloamericanos, solo que, en lugar de establecer un marco de relaciones horizontales, optaron por la tradición imperialista del dominio y relaciones desiguales con los demás.

Existe otra razón por la que el aislamiento resulta insostenible: la riqueza occidental no está separada de la pobreza africana ni de la América latina ni del resto de los denominados tercer mundo. Los líderes europeos portan la responsabilidad moral de formular preguntas que orienten el horizonte futuro de las poblaciones representadas. Sin embargo, no se trata de cualquier tipo de preguntas. Una pregunta bien formulada es peligrosa y, por lo demás, odiosa. La pregunta es la persecución de una respuesta que, cuando más segura se anticipa, más incierta resulta. La pregunta es una búsqueda sin fin que identifica la labor del líder que reflexiona. En este mismo tenor, sin pretender que filosofar sea una condición para el ejercicio del liderazgo, quienes aspiran a gestionar asuntos comunes han de saber que no son solo las respuestas las que pueden estar

equivocadas, sino que el error de la respuesta puede estar incubado en la formulación misma de la pregunta.

## **7. 5. Estamos en guerra. De donde se verá que la propaganda no admite competencia**

### **7.5.1. Sin diferencia en el frente**

Es ingenuo pensar que los medios dicen la verdad sobre lo que ocurre en el campo de batalla. Esto aplica para el lado ruso tanto como para el lado occidental; pero la expresión, ya popular, de que “cada uno se engaña con la mentira que más le gusta”, se vuelve útil para entender las distintas posturas sobre el conflicto actual. Una parte significativa de los medios rusos están controlados por el Estado (60 % según las estimaciones de *European Journalism Centre*). Los medios occidentales están bajo control de agencias noticiosas alineadas con proyectos disímiles en los que mentir con naturalidad es una práctica profesional en la que cuentan más los intereses que la veracidad. Esta operación es profesional en la medida en que, más que mentir, los medios se ocupan de fabricar “verdades”. Apuntar hacia los medios como una factoría de verdades que se traducen en mercancías de consumo, lejos de un avance, constituye un regreso al criticado principio de Nietzsche que reza: “no existen los hechos, solo las interpretaciones”. Ferraris (2019) describe el sentido de este enunciado como “la más bella de las ilusiones: la de tener siempre razón, en cualquier circunstancia e independientemente de que la historia o la experiencia lo pudieran desmentir” (p.22)<sup>49</sup>.

---

<sup>49</sup> La expresión Nietzscheana: “Es gibt keine Tatsachen, sondern nur Interpretationen”, no implica una negación tácita de los hechos como suele sugerirse, sino que se refiere a la naturaleza subjetiva de la percepción humana y la construcción del conocimiento. En este sentido, será complejo rebatir la postura del autor Alemán. Cada vez que alguien haga alusión a un hecho, estará aludiendo a su mirada particular de ese hecho.

Una fenomenología de la guerra entre Rusia y Ucrania obliga a la descripción de dos guerras: la guerra real que ocurre en el campo de batalla, entre unos que disparan y otros que mueren, y la que ocurre en los medios de comunicación, narrada como si de un partido de fútbol se tratara. Los medios tienen el rol de sensibilizar a su audiencia, y lo hacen forzando una polarización en la que, estar de un lado es correcto, mientras que estar del lado contrario es incorrecto y moralmente condenable. En medio de esta dos guerras, el ciudadano que desea aproximarse a los hechos necesita desarrollar una conciencia crítica de la realidad, leyendo entre líneas las noticias.

Quiérase o no, en el contexto de una guerra, (bélica, económica, política o todas ellas), verdad y mentira se designan como opciones a conveniencia, en el que los hechos pesan menos que el polo en el que se posiciona la parte involucrada en la construcción-traducción de la realidad. No se trata solo de la posverdad como característica preocupante de una época en la que se pretende des-filosofar la verdad, sino de un fenómeno perturbadoramente tentador: el paso que va de la negación radical de los hechos, al no-concepto de “hechos alternativos”, que no son otra cosa que falsedades a la medida del liderazgo tipo Donald Trump, pero que igual se esparcen por todo el espectro del mentir con profesionalidad. La crítica a la idea de “hechos alternativos” ha sido mordaz, tanto como para desestimar su uso en la jerga política cotidiana. Pero existe un sustrato a los hechos alternativos que se cubre de una trivialidad espantosa, como la operación del derribo de un globo aerostático chino en los Estados Unidos que, disponiendo este país de la capacidad de atraparlo, analizarlo y someter su objetivo al escrutinio de los expertos (que la lógica todavía no ha muerto), tomó la espectacular opción de utilizar equipos bélicos de avanzada para destruirlo, y convertirlo en evidencia de la malicia e intromisión china en el mundo.

Si se permite la expresión, puede afirmarse que los hechos alternativos existen como simulacro de lo que no existe. ¿No es este el mensaje problematizador de

baudrillard sobre la hiperrealidad? El mundo actual está configurado como escenario en el que la realidad suele ser reemplazada por imágenes falsas o falseadas, en la que con dificultad se puede diferenciar lo real de lo irreal, pero que tienen consecuencias en la disposición de la vida social. Ejemplo: existencia de armas de destrucción masiva en Irak (las armas no existieron en los hechos, pero sí en los argumentos). La guerra misma existió como real, pero volviendo a Baudrillard, nunca fue experimentada como guerra sino como espectáculo televisivo en el que no aparecieron los muertos, ni las torturas, ni las desgracias mismas implicadas en una guerra. Baudrillard es necesario hoy. Por ejemplo, su tesis sobre la hiperrealidad, diría que la explosión del Nord Stream, evidente e innegable como acontecimiento, no ha ocurrido en términos de quiénes son sus autores, y tampoco existirá una explicación exhaustiva que desfavorezca a la parte que investiga el hecho, por más tecnología y señales disponible para su esclarecimiento<sup>50</sup>. Esta opacidad de la comunicación funciona como ocultamiento de lo real. El ciudadano que se mantiene al día en las noticias, tiene fresco el llamado de Úrsula von der Leyen para castigar ejemplarmente a los culpables del sabotaje al Nord Stream, pero quien, además de estar al día, sabe leer entre líneas, sabe que el término “sabotaje” incluía, de manera encubierta, un punto geográfico al que había que castigar. ¿Puede ocurrir algo terrible sin que la mano suprema de Putin no esté presente? Pues en efecto ocurrió, solo que ni hay culpable, ni responsables.

En este escenario, complejo y convulsionado, es difícil no dar la razón a Da Empoli (2020) cuando sentencia que la política se ha vuelto cuántica. En política cuántica, “la realidad objetiva no existe. Cada cosa se define, temporalmente, en relación con otras cosas y, sobre todo, cada observador determina su propia realidad” (p.172). De ese modo se comprende que las noticias no son partes separadas de los discursos sobre

---

<sup>50</sup> Von der Leyen garantizó que los culpables pagarían por el hecho, pero a medida que el “culpable” se alejaba del litoral ruso, en esa misma medida fue apagándose la sed de castigar al culpable.

la cotidianeidad, sino que forman un universo de enunciados en los que se vale una hermenéutica de la sospecha. Es en este sentido que se afirma que discriminar entre noticias falsas y no falsas constituye una capacidad emergente para orientarse en los abruptos paisajes de la hiperinformación. Toda hegemonía es sospechosa de esconder aquello que la hace vulnerable, y de sobreexponer lo que la fortalece frente al público. Desde la vertiente de la filosofía social, Bauer (2016) argumenta que los medios hegemónicos de comunicación deben analizarse como conectado a una estructura de dominación, que además de histórica, opera en simultáneo con la dimensión de los fundamentos que la gobiernan. Es de esperarse entonces, la existencia de un intricado régimen de administración, depuración y reconstrucción intencionada de la “verdad narrada” que aparezca como una reproducción inequívoca de la realidad, en consonancia con una teoría correspondentista de la verdad. Sin embargo, el procedimiento analítico de la construcción de la noticia, parte de la “información” como el dato que sustituye a los hechos o lo reconstruye. El fin de esta operación es que los hechos lleguen a la mente de las partes interesadas convertidas en “narrativa” de los hechos. En efecto, las narraciones defendidas como verdades “auténticas”, hace de las noticias un campo fructífero para la aprensión, dividiendo los pareceres de la población. El mundo occidental está fracturado. Eso es lo que se desprende de la guerra en ucrania, según la mirada de Ricard (2022).

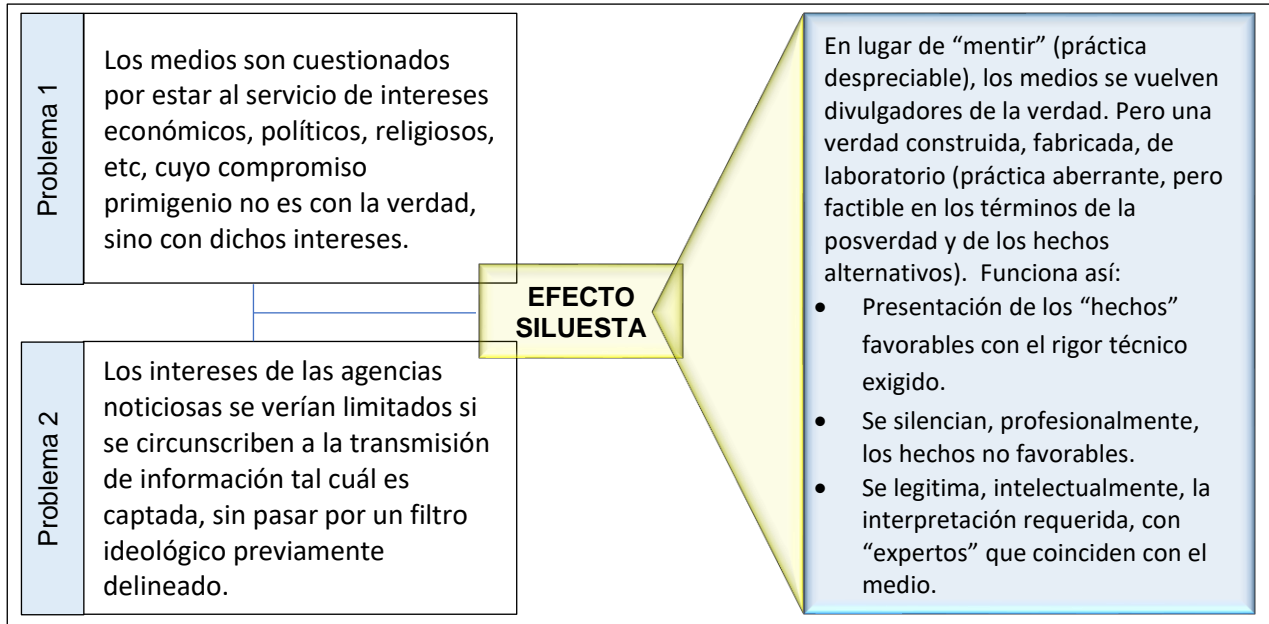
Finalmente, se observa que los constructores de opinión pública se deslizan por un sendero doblemente problemático: por un lado, una ciudadanía cada vez más desconfiada de las informaciones y sus fuentes, y por otro, la cuestión de cómo guardar fidelidad a una línea informativa que responde a los intereses propios de las agencias. La respuesta a este dilema ha sido lo que, en esta línea de investigación, se denominará “efecto silueta”, Una forma de resolver los problemas mediante la creación de otro problema, al que se transfieren los efectos del primero, o simplemente, postergando la



solución real esperada, pero creando en el imaginario la sensación de solución, cuando, en realidad, lo que se ofrece es una sombra de dicha solución.

**Gráfica 14.**

*Efecto silueta en comunicación.*



Fuente: Elaboración propia.

**7.5.2. Los medios en el contexto de la guerra. Nueve notas pertinentes desde una toma de posición chomskiana**

Noam Chomsky (2022) ha formulado una de las denuncias más contundentes acerca de lo que ocurre en este escenario belicista: Occidente juega con la vida de los ucranianos y el hambre en todo el mundo para tratar de acorralar a la Rusia de Putin. Es indiscutible que de eso se trata, y que Ucrania es solo el teatro de la muerte. No importa cuantos ucranianos mueran, si con ello se logra debilitar a la Federación Rusa. En este sentido, a juicio del lingüista, es obvio que Estados Unidos no quiere una salida diplomática en el país, y lo que es peor, no descarta la posibilidad de iniciar una guerra

nuclear a través de la guerra en Ucrania con Rusia. ¿No son estos términos los suficientemente críticos para levantar la preocupación por lo que está pasando? Sí que lo son, pero, para utilizar otro término empleado por Chomsky, la “fábrica de consenso” entra en juego, y como resultado, se divulga que el belicismo procede de Rusia y no de Occidente, más específicamente, de un “criminal de guerra”, para usar la expresión de Biden sobre Putin.

En ese tono, se va a analizar el papel de los medios de comunicación en la guerra de Ucrania utilizando una perspectiva chomskiana, o cuando menos, afín a los postulados de este pensador anarquista. Los medios occidentales son los pilares en los que se afirma el liderazgo occidental, de manera que, si liderar es, en la tradición autoritaria, lograr influenciar en el pensamiento y el comportamiento de la gente, se entiende que los medios de comunicación funcionen como recurso idóneo para activar el proceso de influencia. Liderazgo, ejercicio del poder, dominación, influencia, etc. son constructos que hoy, más que ayer, aparecen atados a los medios. A pesar de la polivalencia epistemológica del concepto de “autoritarismo” (Guzmán Dalbora, 2019), se somete a discusión el uso de los medios como forma blanda, sutil, de llevar lo autoritario más allá de lo punitivo, a la influencia abrazadora de los medios de comunicación.

A continuación, se somete a discusión un puñado de postulados que sirven para dar razón del uso de los medios en el proceso de construcción de consenso.

1. La propaganda tiene que ver con un ejercicio de distorsión profesional de los hechos, en el que se busca comunicar, de manera incompleta y confusa (verdades mezcladas con mentiras), desde un único punto de razonamiento, atendiendo a lo que, junto con Edward Herman, Chomsky denominó “modelo de propaganda”. Entendido así, la propaganda es un arma de guerra, que busca conseguir legitimidad moral, por un lado, y condena por el lado del enemigo. La distorsión de la realidad con fines interesados no tiene nada que ver con la expresión de un punto

de vista; es engaño y así debería ser denunciado. Pero desgraciadamente, los líderes suelen desarrollar una posición anticipada sobre los hechos, a partir de la cual se erige el entramado de la propaganda, cuya finalidad central consiste en crear consenso.

El principio de la propaganda consiste en que “el rebaño enloquecido debe ser protegido contra las ideas equivocadas”. Este principio inaugura una de las creencias más arraigadas en el pensamiento del liderazgo paternalista. El líder que salva a su pueblo de la oscuridad de otros pueblos, o el pastor que protege a su feligresía de las falsas doctrinas, no guarda mucha distancia de la concepción borrelliana de la Europa-jardín que debe ser salvaguardada de las hordas primitivas que habitan la selva. Desde esta lectura inadmisibles, por supuesto, los líderes occidentales deben evitar que sus poblaciones tengan acceso a los medios controlados por Rusia (RT, Sputnik, etc.), tanto como Rusia debe evitar el contagio de CNN, BBC y otros. Incluso Google coloca una etiqueta que alerta a los usuarios de que ciertas fuentes, son controladas por el gobierno ruso, recordando al sensor que determinaba cuáles libros eran permitidos leer y cuáles no. Contrario a esta perspectiva de la Europa jardín, se ha levantado la voz de Kallifatides (2023) “Europa es una piedra muy bella, pero si la levantas lo que hay es una gusanera. Europa está corrompida. Nos hemos dejado corromper”.

2. El medio [www.publico.es](http://www.publico.es) registra, en una entrevista con Chomsky, cómo la frase “invasión no provocada de Ucrania” registra unas 2 millones 430,000 entradas. Mientras que la misma frase, pero con el nombre de Irak, la búsqueda solo produce 11,700 resultados. Esto representa una manipulación mayúscula. Los intelectuales que, mirando esta realidad, guardan indiferencia, deberán comparecer frente a sus propios criterios de conciencia, sabiendo que, en defensa del mundo libre, no deben

valerse los procedimientos mediocres que opacan la libertad que dicen promover. Asumir un consumo responsable de la información obliga a denunciar que algo no está bien, cuando los medios invierten los términos de la realidad haciendo creer que la guerra en Ucrania no fue provocada y la de Irak sí lo fue, sabiéndose que aquella fue una guerra pautada sobre la base de mentiras que el mundo nunca reclamó a los Estados Unidos y aliados, mientras que esta, que sí ha sido provocada (se admite que muchos líderes asuman que no ha sido provocada, pero por razones de compromiso con intereses específicos, no con la veracidad de los hechos), es la que se tiene a condenar. De nuevo hay que recurrir al recurso de lo contra fáctico: ¿Y si Ucrania fuera un país africano y el invasor, en lugar de Rusia, fuera la OTAN? Claro que sería igualmente condenable desde la conciencia crítica del analista, pero la historia en los “medios” sería radicalmente diferente.

3. La lectura de los medios sobre el mundo ruso se corresponde no con lo que piensan los líderes occidentales, sino con lo que se desea impregnar en el imaginario colectivo: una Rusia apartada del orden civilizatorio, cavernaria y sumida en la era de los zares, con una horda de multimillonarios ladrones cuyos bienes deben ser confiscados en favor de la paz. Este mensaje va de la mano con la rusofobia extendida en el mundo, más una campaña de cancelación a todo lo que sea considerado ruso, desde casos políticamente discutibles hasta extremos ridículos.
4. Los líderes europeos no se comportan en función de lo que piensan sino en relación con lo que sienten, de ahí que promuevan la figura de Zelenski como un héroe, en el entendimiento de que la promoción del líder ucraniano se traduce en una disminución del liderazgo de Putin. Sin embargo, el estudioso atento sabe que no existen tales cualidades de liderazgo en Zelenski, un líder tan autoritario como Putin

a la hora de aplastar partidos políticos que no respondan a su línea de trabajo. Si Zelenski es un líder, lo será bajo la confirmación de que Ucrania tiene un líder, pero carece de liderazgo. Mientras tanto, pasarán muchos años para que se acepte en Occidente que el presidente ucraniano es una versión minimalista de Putin, o cuando más, un Putin fuera de Rusia.

Bussoletti (2022) sostiene que los medios hacen un trabajo excelente cuando exponen la brutal criminalidad de los rusos y tamizan las atrocidades del ejército ucraniano.

Los “buenos asesinos” no existen, pero si uno se atiene a lo que narran los medios, los malos criminales solo están del lado del ejército ruso, mientras que, del lado ucraniano solo existen soldados de buena fe defendiéndose de los ataques despiadados de los rusos. Esta leyenda contradice la manera que Kiev atacó a poblaciones ruso-parlantes, y contradice aún más, el trato de Kiev hacia los disidentes, hacia los prorrusos, y la prohibición de partidos políticos no afines a sus proyectos. El gobierno ruso denunció en repetidas ocasiones el trato recibido por sus connacionales en los territorios sometidos a la autoridad del Estado ucraniano, agregando además la presencia de grupos neonazis y de extrema derecha que ejercían violencia en contra de los rusos.

5. Ucrania está ganando la guerra de información, pero solo en Occidente. ¿Existe mundo más allá de Occidente? En el Sur global se rechaza la invasión a Ucrania, sin embargo, se toma conciencia de que la propaganda occidental no es confiable, lo cual es, psicológicamente, un punto en contra del objetivo de crear consenso sobre una verdad única. No se puede engañar a todo el mundo todo el tiempo. Los líderes occidentales cuestionan el alcance de los medios rusos en América Latina, por ejemplo, pero sin cuestionar las razones por la que estos medios incrementan

su alcance: desconfianza. En efecto, la libre expresión en contra de la libre expresión siempre resulta sospechosa. En la lógica interna del liderazgo ortodoxo, la gente no está capacitada para pensar por sí misma y debe ser guiada por los que sí tienen tal capacidad. Precisamente ese es el origen del término líder: guía, conductor de otros, el que muestra el camino. En una economía ordenada por la racionalidad neoliberal, es esperarse que los medios sean igualmente regulados por grandes empresas.

6. La construcción social del enemigo actúa como una forma de negación del otro y sus derechos: Occidente tiene derecho a su seguridad, ¿los rusos no tienen ese derecho? La negación del “otro” tiene un efecto pernicioso: negar sus virtudes. Pero esta negación solo tiene impacto en la realidad virtual creada en los medios, porque en el plano de la realidad en el que se viven las experiencias del día a día, Rusia está ahí, y no solo tiene derechos, sino que está demostrando capacidad de defender tales derechos. Esta última afirmación sería reconocida si no fuera por el afán de los medios a desinformar: Se ha dicho, por ejemplo, que Rusia se está quedando sin armas, olvidando que los rusos son fabricantes de armas. De haber sido ciertas las predicciones de los políticos europeos y estadounidenses, a 9 meses de la invasión, Rusia debería estar económicamente destruida, y el ejército Ucraniano ya habría tomado a Moscú. Como se observa, los medios mienten, y sus mentiras no son inocentes, sino que reflejan los intereses de los líderes que inciden en los dominios ideológicos de sus propietarios.
7. La censura a los medios que se definen como prorruso es coherente con la práctica de callar lo que no vaya en la dirección del consenso deseado. La opinión pública mundial sabe lo que ocurre con Julian Assange, quien está preso, según Chomsky,

por haber cometido el pecado mortal de dar a conocer información de los crímenes estadounidenses que EE. UU. quería que permanecieran ocultos. La indignación ética que este ignominioso caso provoca en quienes miran la vida con los criterios de la libertad de expresión que se defiende en Europa, solo se preguntan cómo es que este caso no ha hecho estallar la trama implicada en la privación de libertad de Assange.

8. Los medios son el “medio” por el que fluye la influencia que los líderes políticos dicen poseer, y la condición de posibilidad para que grandes multitudes acepten como natural el fenómeno por el que los muchos son gobernados por los pocos. La pregunta por las razones que hacen sostenible y aceptable esta aberración social se encuentra no solo en la fuerza, sino en la opinión, sin la cual los gobernantes carecerían de base, y por eso la necesidad de los medios como forma de crear consenso. Desde un posicionamiento ético filosóficamente responsable, los líderes y las instituciones capaces de someter a Assange a la tortuosa vida que lleva en la cárcel no tienen superioridad moral contra los regímenes autoritarios de otras latitudes.

### **7.5.3. Disputa final**

#### **7.5.3.1. Negocios: ¿rol angular del liderazgo?**

Si la pandemia de la Covid-19 demostró la incapacidad de los líderes europeos (occidentales por extensión) para convertir problemas en oportunidades que deriven en sociedades más seguras y preparadas para futuras situaciones sanitarias, la guerra en Ucrania confirma que la vocación y visión de los líderes que gobiernan Europa, en su mayoría, no está enfocada en pensar el sistema-mundo desde una perspectiva sostenida de paz, en la que la vida no se subordine a los negocios, y germinen nuevas formas de asumir lo personal, lo social, lo político, lo económico y lo cultural (Lois, 2020: 300, citado

por Jiménez-Díaz, Ruiloba-Núñez, & Collado-Campaña 2021). Los negocios son, para los líderes nacionales, regionales e institucionales, el eje vertebrador de la vida en sociedad. Vencer a Rusia es, por consecuencia, asegurar formas de hacer negocios en condiciones favorables para Europa, y de continuidad del dominio político global para Estados Unidos. Justamente la cuestión de los negocios jalona las relaciones de “guerra fría” entre la nación del norte y China<sup>51</sup>.

Desde la tesitura del punto anterior, no sería aventurado señalar que, hacer negocios con el conflicto ruso ucraniano, debería ser la base de una tesis en la que se sostenga que la fortaleza de un líder está directamente determinada por su capacidad para convertir crisis en negocios. Con el cinismo de los que asumen el poder como ejercicio litúrgico al servicio del gran capital, existe complicidad en la conversión de la guerra en un negocio generador de utilidades exorbitantes para unos pocos, y pérdidas inadmisibles para la sociedad.

### **7.5.3.2. ¡Hasta el último ucraniano!**

Más espeluznante resulta tener que admitir que los líderes europeos asumen una axiología en la que la vida de los ucranianos se subordina a los objetivos mismos de la guerra. La frase “hasta el último ucraniano” se lee en dos direcciones: una como desafío (prepotencia) y otra como desprecio cosificante de los que sufren la situación de la guerra.

Troianovski (2022), en un artículo para *The New York Times*, cuyo contenido se aleja del radio de influencia ruso, admite que “esta es una guerra definida en gran parte por los caprichos políticos de estadounidenses y europeos”. Nuevamente se asiste al reconocimiento de que la guerra no tiene que ver con Ucrania, sino con la disminución de

---

<sup>51</sup> Una pregunta incómoda para los intelectuales que ya olvidaron el arte de formular pregunta es: En las relaciones complejas entre Estados Unidos y China, ¿quién provoca a quién? La respuesta aparece con bastante claridad en los medios, sean occidentales, chinos, rusos, árabes o latinos. Pero, a juzgar por su silencio, pareciera que muy pocos intelectuales conocen la respuesta.



la capacidad rusa para hacer resistencia a las condiciones que interesan a Washington y a Bruselas.

### 7.5.3.3. Triángulo pernicioso del euroliderazgo

La pregunta de si existen roles de liderazgo trascendentales al otro lado de los rituales mundanos del poder y del capital, no cuenta con respuestas en los desempeños observables en quienes deciden los destinos de Europa, salvo declaraciones discursivas carentes de impacto en la vida real. La *realpolitik* pesa más que los ideales prosociales de una economía al servicio de la sociedad. Para los apologetas del capitalismo ilimitado con formato de religión secular, cuestionar este procedimiento resulta contradictorio, idealista y romántico, dado que hacer negocios se asume como mandato modelador de la vida humana empresarializada.

#### Gráfica 15.

*Triángulo pernicioso del euroliderazgo.*



Fuente: elaboración propia

El capitalismo es esa “forma” de vida cuyo mayor éxito consiste en asesinar con el aval de los asesinados. En ese contexto, el liderazgo europeo fracasó. El eje vertebrador de este fracaso está edificado sobre lo que se va a denominar el triángulo pernicioso del euroliderazgo: a) la deidad del capital, b) la vulnerabilidad de la sociedad y c) la visión de un futuro alejado de las condiciones que lo hacen posible.

Un ejemplo de esta dinámica se encuentra en el liderazgo de Alemania sobre el resto de la Unión Europea: capacidad de hacer negocios en condiciones favorables. Fuera de Europa, aplica a los Estados Unidos con América Latina, En Asia, aplica a China, Japón y ahora a Corea del Sur. En lo formal, los líderes crean las condiciones para hacer negocios, pero en la realidad, los negocios modelan pensamientos, decisiones y acciones de los líderes. La guerra misma está al servicio de los negocios. Siguiendo esta ruta, se llegará a la conclusión, nada descabellada, de que, cuando un país vislumbra una crisis económica, entre los escenarios viables, aparece la opción de la guerra en todo su esplendor.

#### **7.5.3.4. La pregunta por la otredad**

En nombre de la solidaridad, o simulacro de solidaridad con consecuencias fatales para Europa, la guerra se desliza por una pendiente matizada por la idiotez del poder exhibicionista de sus líderes (el que la tenga más grande, que a Trump hay que recordarlo), arrastrado por la negativa a un orden plural en el que Occidente no sea quien dictamine cómo deben *ser* las cosas (ontología) y cuál es la *verdad* de las cosas (epistemología). El liderazgo europeo vuelve a equivocarse si considera al resto del mundo, como “medio” para los “fines” de un proyecto en el que la alteridad se convierte en enemistad, haciendo que la empatía y la convivencia con el otro, el diferente, el distinto, se vuelva imposible, a menos que ese “otro” desfigure su propia identidad, se desnaturalice y renuncie a su “yo identitario” para mutar a un “nosotros” forzado. Sin

otredad, ya solo queda la bunkerización de los principios, junto con un ser poshumano, asistido por inteligencia artificial.

#### **7.5.3.5. ¿Y si el futuro es “con” Rusia y no “contra” Rusia?**

Existe todavía una brecha utópica de escape considerada como alternativa al concepto del otro como enemigo, consistente en renunciar al dominio del otro, al sometimiento del otro, contribuyendo no solo a la redención de ese otro ahora marginado, sino también, a la salvación del “nosotros”. En el pronunciamiento de la teología de la liberación, el otro abandona la condición de prójimo para transformarse en próximo. En esta nueva mirada, a pesar de los recelos de Estados Unidos como socio privilegiado de Europa, Rusia no debe aparecer como enemiga, porque el futuro no se encuentra en contra de Rusia, sino con Rusia. ¿Es arriesgado pregonar que el futuro de Europa se encuentra al lado de la convivencia pacífica con Rusia? El liderazgo europeo está compelido a repensar la OTAN ya no como solución sino como problema. Esto no quiere decir que la OTAN haya fracasado, por lo contrario, ha sido extremadamente exitosa en su estrategia de hacer la guerra mientras otros son los que la padecen. El mundo es otro y los líderes europeos lo saben, pero en lugar de mirar hacia el futuro, apuestan hacia la eternización del presente, que de entrada, ya no es sostenible. Se puede morir de éxito, Europa no debería darse ese lujo.

#### **7.5.3.6. Zelenski no es un gran líder ¿alguien lo puede entender?**

El euroliderazgo tienen una dificultad estratégica y moral cuando buscan levantar la figura de Zelenski como un gran líder. No lo es, y costará mucho ruido imponerlo como tal. Más allá del contexto de la guerra, no presenta cualidades que los distingan de su contrario Putin. Siendo actor profesional, es visible que continúa actuando (posando, simulando y disimulando) en el plano político. Votado por una amplia mayoría, un año

después de asumir el poder, el medio alemán Deutsche Welle elaboró un reportaje en que muestra a Zelenski gobernando con los mismos métodos que decía combatir (Theise, 2020). En su forma particular de exigir el compromiso de Occidente con su causa, ha logrado comprometer a Europa en un apoyo sin igual y de consecuencias no previsibles. Su manera de exigir opera desde una posición de superioridad moral frente a Europa, a la que busca convertir en culpable de no haber “vencido” todavía a Rusia. Ser valiente y dar la vida por un país, no son propiedades psicológicas definitorias del liderazgo. Es la presión de las circunstancias, el presidente ucraniano habla desde “lo que hay que darle”, para cumplir la encomienda de enfrentar a Rusia, “hacer lo que Occidente teme hacer”. Una lectura de los acontecimientos y referencias a la guerra termina por hacer creer que la guerra concluirá no cuando él lo decida sino cuando Estados Unidos decida. ¿No es esto evidencia suficiente para determinar quién se enfrenta a quién?

En Occidente, en cambio, los medios necesitan la figura del mandatario ucraniano para tener una contraparte de poder contundente frente al “malvado” Putin. Por eso, parecería que Rusia es la única que asesina civiles. Los líderes europeos saben, aun cuando forzadamente deben darse por desinformados, que Zelenski también mata, es corrupto y, lo que es peor: defender que el presidente ucraniano actúa de manera autónoma, es admitir que ha metido a Europa en un atolladero<sup>52</sup>. La parte irónica del relato es que los líderes europeos, sobre todo Scholz y Macron, no son inocentes de su propia desgracia. La sentencia definitiva no es otra que: A Rusia hay que debilitarla, y si Ucrania vale para ese objetivo, se peleará hasta el último ucraniano.

La fórmula mercadológica de engrandecer la figura de Zelenski y empequeñecer a Putin, como compensación por no poder aceptarlo en la OTAN y en la Unión, está

---

<sup>52</sup> Otra lectura, nada desdeñable, analiza la forma en que presidente ucraniano presiona al mundo occidental, no como petición de ayuda, sino como exigencia de derecho, el cumplimiento de obligaciones en las que Estados Unidos y Europa aparecen conminados a responder.

racionalmente fracasada, pero afortunadamente, la cultura belicista, en cualquier parte del mundo, es más emoción que razón. Si se revisan minuciosamente las declaraciones del líder ucraniano, y se hicieran casos a sus peticiones, ya el mundo habría entrado en una guerra de exterminio masivo. ¿Le preocupa esto al gran líder ucraniano? La respuesta, forzosamente realista es negativa.

### **7.5.3.7. Los peligros del ciberleviatán**

Los líderes europeos tienen desafíos por atender mucho más significativos que la amenaza rusa o china. Primero está la cuestión escalofriante del Antropoceno, que se traduce como la necesidad de un cambio radical en los estilos de vida antiecológicos impuestos por el consumismo, visto como una categoría de análisis propio de la subjetividad capitalista<sup>53</sup>, y es esa registrada con el nombre de *Ciberleviatán*. Sobre la sociedad moderna pesa una forma de dominación sutil, aparentemente inofensiva, una forma de dominio cuyo éxito radica en que la ciudadanía no se siente dominada, vigilada, ni mucho menos controlada. Lasalle (2019) se refiere a “un fenómeno potencialmente totalitario interpretado como una consecuencia del colapso de la civilización democrática liberal, y del desbordamiento de nuestra subjetividad corpórea” (p.12). En esta dinámica, el concepto vigente de lo que es el Hombre cambiará de manera definitiva, y ya siendo un ser híbrido, se encontrará en estado de subordinación frente al poder del algoritmo y del bigdata. Es el escenario de despotismo algorítmico, que reduce la capacidad del hombre para elegir, llevando parte de su experiencia al ámbito de lo digital, y borrando la distancia entre lo privado y lo público. En este escenario se borran los indicios de autonomía, la libertad se reduce a una libertad asistida y la información actúa, como ya lo ha criticado

---

<sup>53</sup> El nombre apropiado, para muchos, deja de ser el Antropoceno, erigiendo en su lugar al Capitaloceno. Desde este punto de vista, no es el hombre, en tanto que tal, quien modifica las condiciones geológicas propias del planeta, sino el capital como instrumento de dominio y control autoritario de todos los estamentos del sistema-mundo.

Han, desintegrando la realidad de manera similar a cómo las voces incorpóreas de la digitalización se asemejan a fantasmas. Tanto pesimismo debería asustar a los líderes europeos más que el ascenso de China y Rusia.

Es de esperarse que esta cuestión de la mutación antropológica del ser humano sea parte de discusión en los espacios de liderazgo de la Unión Europea. En la visión de Lasalle (2019):

“El ser humano pasará a ser titular de un deber absoluto de obediencia al Leviatán y a cambio dispondrá de un derecho, también absoluto, a la supervivencia tecnológica como *zoon elektronikón*. Esto es, como un sujeto consumidor de conectividad digital ilimitada” (p.81).

Se concluye que, por la razón o los intereses que fueran, los líderes europeos en el contexto de la guerra en Ucrania, además de que no se emplearon a fondo para evitar el conflicto, realizan un abordaje de este eludiendo los condicionamientos históricos que desembocaron en los hechos del 24 de febrero, entre ellos, los temas de expansión de la OTAN y los reclamos rusos relacionados con sus fronteras. Cuando se piensa desde el centro hacia la periferia, las ideas provenientes del centro predeterminan las decisiones y las acciones hacia la periferia. Desde este planteamiento puede elucubrarse la idea de que Europa ha actuado magnificando sus intereses frente a los intereses de otros, en este caso Rusia, con el precio que ahora se paga. Si se pensara de manera no excluyente, no desde la periferia hacia el centro (otra cara del mismo error), sino de manera sistémica, la conclusión sería otra: que los rusos también tienen intereses, y también son capaces de replicar las prácticas occidentales para la defensa de tales intereses. Solana (2016) recuerda que Europa ha dejado de ser, desde hace mucho tiempo, el centro del mundo moderno. Aunque así sea, su modelo económico continua siendo atractivo, aunque ya no

será viable<sup>54</sup> para garantizar un nivel de vida apetecible a sus ciudadanos frente al resto del mundo.

En el cumplimiento de sus roles de liderazgo, los euro-líderes han evidenciado señales inequívocas de anti-liderazgo, en la que el futuro aparece desde una mirada distorsionada. Liderazgo es la capacidad de proyectar a la Europa actual en el futuro, coexistiendo en un mundo plural que afirma la existencia del otro bajo las condiciones de igualdad, justicia y trato justo. La otredad escasea, y ella es la que ha de marcar cualquiera de los escenarios de una cultura de paz prometedora hacia un futuro no belicista. Una lectura desapasionada, si es que esto sea posible en un contexto de polarización patológica, mostraría que el respeto hacia el otro forma parte de un sistema en el que no todo se puede valer. Pero, desde el otro lado de la cortina, y unas tantas veces de este lado, se ha confirmado la inclinación a pensar que Occidente no quiso escuchar los reclamos de Rusia con relación a la expansión de la OTAN hacia sus fronteras. Desde el punto de vista de los líderes occidentales, cumplir esta condición no entra en los encuadres geopolíticos de una OTAN vencedora. Vuelve a confirmarse que el poder suele devenir en el punto ciego de la razón, pariendo las atrocidades que hoy se observan en Ucrania.

El liderazgo europeo tiene asignaturas pendientes con las aspiraciones de sus ciudadanos, las cuales deben colocarse por encima de la agenda de intereses de los consorcios empresariales globales. Una de estas tareas consiste en una normalización inteligente de los marcos epistémicos que sirven de soporte a las tecno-corporaciones y su pretendida influencia blanda sobre la vida ciudadana, que no es otra cosa que la recolección de información para nutrir al *big data*, cual monstruo insaciable de información sobre los usuarios, información que se transforma en la sangre que circula por las arterias

---

<sup>54</sup> El modelo económico de los países rico, con el estilo de vida que genera, está obligado a cambiar, de lo contrario, se necesitaría otro segundo planeta tierra, el cual no está a disposición.

algorítmicas que hacen viable su dominio sobre los habitantes del ciber mundo (Becerra & Castorina, 2023).

#### **7.5.3.8. ¿Dónde están las preguntas?**

La formulación de preguntas profundamente cuestionadoras es la única salida que tienen los líderes europeos para hacer la transición que va del líder al liderazgo. En los términos de la tesis que aquí se desea demostrar, Europa no necesita grandes líderes (figuras notables cuyo aporte consiste en asegurar que todo vaya como está pautado), sino liderazgo como rol compartido de todos los agentes que hacen vida social, política, económica y cultural, para definir la Europa que se desea tener como alternativa a la que ahora se tiene. En este teatro aparecen bloques multi opcionales sobre los que es preciso tomar partido: servir a la gente, o servirse de la gente. Ningún ciudadano debe sentirse conforme con ser utilizado e instrumentalizado en una causa ajena a sus intereses como persona que siente, piensa y actúa. La guerra en Ucrania no es una decisión democráticamente dictada por la gente sino por los que instrumentalizan a la gente. La lógica es: a mayor burocracia, menor democracia.

Desde la perspectiva conservadora, el rol del liderazgo consiste en preservar lo que ahora se tiene, ahondando las cuestiones sobre los valores y criterios morales atemperados propios de la derecha y los nacionalismos. Una perspectiva progresista, en cambio, partirá del cuestionamiento de la realidad actual y su superación. La Europa que se tiene está atada al liderazgo que ahora existe, incapaz de ver opciones diferentes a la guerra. La que viene, estará ligada al liderazgo que también está por venir. Los líderes actuales serán recordados no como los que lideraron la guerra, sino como los que no la supieron evitarla.

El fracaso o el triunfo de esta Europa “pensada” puede ser prevista prospectivamente, en función de las preguntas que se formulen. Desde este plano, liderar



no es la gestión exitosa de una crisis (no hay liderazgo sin crisis), sino la confrontación con la realidad mediante la formulación de las preguntas más apropiadas para su transformación. Es así como se cierra este capítulo, enarbolando el principio de que el liderazgo europeo, debe ser traducido como transformación de Europa.

## CAPITULO 8

### 8. UNA FILOSOFÍA ANARQUISTA DEL LIDERAZGO. LOS TRES CAMPOS: LO ANTROPOLÓGICO, LO SOCIOPOLÍTICO Y LO ORGANIZACIONAL

#### 8.1. Núcleo conceptual

En este apartado se analizan los presupuestos que dan soporte a una concepción del liderazgo desde la perspectiva filosófica del anarquismo. Se propone que, para solventar la contradicción éticamente insostenible entre un líder que “manda” y un individuo o un grupo que obedece, se desplaza la figura del “individuo líder” y se coloca el nudo de interés en el ejercicio del liderazgo como fenómeno multidiverso en el que, el término líder, aplicado a un individuo envuelto en una relación de poder jerárquica, no supera el análisis deontológico. Ni siquiera se trata de establecer una diferenciación taxativa entre un buen líder y un mal líder, dado que, es la misma plataforma ideológica que sustenta el concepto dominante de lo que ha sido asumido como “líder” la que está agotada.

En consonancia con una ética kantiana, se va a sustentar que, si la libertad es una posibilidad ontológica del mundo de lo humano, entonces es posible también una separación entre autonomía responsable y cualquier intento de restringir la intencionalidad responsable de los actores de una sociedad, mediante medios coercitivos externos a la voluntad de dichos actores. El líder como figura guía, ubicado en un plano de poder sobre los demás, deviene en una aberración que, incluso, si estuviera dotada de propósitos deseables, no resistiría un análisis crítico éticamente comprometido.

Esta insostenibilidad ética de lo que se define y acepta como “líder” crea una brecha que es factible de superación. El costo sociopolítico de esta tarea conlleva a la

angustia del individuo que se ve confrontado por su propia responsabilidad. Así mismo, el éxito del líder, definido como el guía que decide la ruta a seguir, ha reposado sobre un presupuesto eminentemente débil e innecesario: el miedo del hombre a su propia libertad, que no es otra cosa que el miedo a pensar, decidir y actuar de manera responsable su estar-en el mundo.

La hipótesis es que, efectivamente, es factible replantearse el tema del liderazgo desde la perspectiva filosófica del anarquismo, no como forma de imponer un nuevo enfoque que responda a la moda intelectual de turno, ni a las conveniencias utilitaristas del mercado, sino como parte integral de un modelo de sociedad comprometida con la superación continua de sí misma. Se trata de una propuesta de arrojo intelectual, práctica, sensible, con valores humanos deseables, coherentes con los principios modeladores de opciones de organización no jerárquicas, horizontales y libertarias. En síntesis, si bien el rechazo del individuo-líder es necesario, la aceptación del liderazgo es radicalmente necesaria, y no es utópico pensarlo desde los principios del anarquismo. Si se renuncia al individuo-líder tal como ha sido conocido en la tradición occidental y judeocristiana, ahora, teniendo al liderazgo como categoría epistémica, surge la pregunta: ¿Quién es el líder entonces? Líder es, en la perspectiva del anarquismo, la persona que más contribuciones realiza para el logro de los objetivos de la comunidad, es decir, un líder es la persona que abraza una causa y se compromete con ella, sin pretensiones coercitivas ni privilegio. El líder de una comunidad es esa persona que modela una forma de compromiso sin más intereses que los de demostrar la existencia de alternativas frente a los encuadres conservadores de eternización del presente. Superado ya el concepto retrógrado del individuo-líder como el que piensa y decide en nombre del grupo desde una posición de poder y autoridad sobre los demás, se admite ahora, y solo de manera provisional, la idea práctica del líder sin posición jerárquica dentro de la organización o del grupo, como aquel que modela y contribuye a que la colectividad se supere a sí misma. Se abre pues, una

discusión sin términos que llevaría a la superación definitiva de formas de convivencias en la que una élite decide en nombre de los demás, imponiendo puntos de vista interesados y castigando las divergencias.

## **8.2. Dos precisiones semánticas significativas**

### **8.2.1. Ibáñez y la diferencia entre anarquía y anarquismo**

Ibáñez (2014) ha trabajado el tema de la anarquía confrontándolo con el de anarquismo. En un primer plano la anarquía se define como “cierto estado de cosas cuyas características definitorias consistiría en excluir la dominación y donde la diversidad y la singularidad podrían manifestarse libremente” (p.12). Puede inferirse que la anarquía, en tanto que entidad ontológicamente distinguible, no es una “ingenua” sustitución de la realidad, ni mucho menos una reclamo totalitario de la misma, sino una de las múltiples manifestaciones de la diversidad de esta. Decir anarquía es, entonces, nombrar una dimensión, un aspecto de la realidad, en la que se incluyen el trastocar los límites del autoritarismo, la lucha en favor de la libertad, y la creación de condiciones para la realización<sup>55</sup> del potencial del ser y de la sociedad. Puede llamarse anarquista cualquier espacio o entorno social en el que la jerarquía de personas sobre otras personas ha sido desplazada para dar lugar a la jerarquía de roles, responsabilidades, ideas. Una entidad en la que un gerente ha dejado de ser el eje sobre el que circulan los pensamientos, las decisiones y las acciones de la entidad, dando paso a formas alternativas de organización, en las que el productor se valora más allá de la producción, y las decisiones se toman de manera colectiva, es una entidad en la que se vive la experiencia de la anarquía en una medida u otra. Como se observa, la anarquía es un estado de

---

<sup>55</sup> Para evitar confusión, la realización del potencial humano no es una meta, un punto de llegada. Es un camino, un proceso permanentemente abierto, siempre inconcluso.

organización social mucho más elevado que todas las formas vigentes, y en lugar de “desorden” se enfoca en la creación de formas novedosas de “organizar” los aspectos que conforman lo que se define como orden social. La anarquía solo es “desorden” en cuanto a su manifestación contra los aspectos denigrantes de lo que irracionalmente se denomina “orden”.

Esta anarquía pensada como entidad ontológica no es un hecho consumado, no es una existencia *en sí*. En clave de Ibáñez (2014), “la anarquía solo accede a la existencia a base de una actividad, necesariamente humana, que construye una determinada conceptualización de la anarquía.” (p.13). De esta afirmación se deriva el dato de que la anarquía no es un dogma. Para los anarquistas radicales, la propuesta que aquí se formula no es anarquista, y no lo sería porque, desde estas líneas, la anarquía está exenta de elementos dogmáticos fijos. Liberado de toda forma de esencialismo, el ser de la anarquía no excede el conjunto de sus formas de existencia. Es un producto, una manifestación humana derivada de circunstancias, contingencias y relaciones enmarcadas en un contexto cultural, político y económico que le confiere sentido.

La anarquía no es, se hace. Y se hace en un contexto negador de las condiciones que ella misma pregonas. Esa negación expresada como explotación, desigualdad, uso arbitrario del poder en contra de la mayoría, abuso del fuerte contra el débil, relaciones de poder que dañan la vida, entre otros, constituye una dialéctica, para la vivencia de la anarquía. La explicación de Ibáñez es alentadora y promete una comprensión de la anarquía a partir de la creación de las condiciones de posibilidad que la hacen viable. Si los dispositivos perversos que caracterizan el orden hoy legitimado, como el caso de la dominación de unos pocos sobre los muchos, por ejemplo, no pueden ser “pensados y problematizados” por sujetos constituidos en ciudadanos, no será viable pensar la realización de la anarquía. En fin, la anarquía es un estado en constante movimiento, unas veces a más, y otras veces a menos. Una construcción social históricamente

articulada, como históricamente articulados son los procesos que configuran una dictadura, un imperio o la imposición de unos bloques de países contra otros.

Si bien la anarquía se revela como un estado de cosa (ontología), también es cierto que este estado de cosa debe ser pensado, problematizado, analizado en función de unos conceptos axiales que la problematizan (epistemología). De esta manera, anarquía y anarquismo, siendo diferente, se hacen inseparables. Una práctica anarquista siempre estará sustentada por un pensamiento que le confiere sentido: enfoque, orientación y direccionalidad. La acción (anarquía) y la reflexión crítica de la acción (anarquismo), no son separables.

### **8.2.2. Después del individuo-líder... el liderazgo**

El anarquismo es múltiple y diverso. Un anarquista puede compartir criterios que otros contradicen, mientras coinciden en lo que suele denominarse el núcleo céntrico del pensamiento anarquista. Taibo (2013), por ejemplo, defiende formas de organización “sin coacciones ni liderazgos” (p. 50) dado que, de admitirse el liderazgo como parte consustancial de las organizaciones, se tendrían que aceptar características propias de la realidad que se desea cambiar, como por ejemplo la explotación. El argumento de Taibo es que, en principios, los líderes de la organización son órganos ejecutivos de la voluntad colectiva, pero luego se emancipan de las bases y quedan fuera de su control. La idea de Taibo, de rechazar toda forma de liderazgo en la organización se debe a una confusión analítica en la que no se establece distancia semántica entre el individuo-líder y el liderazgo. Lógicamente, la idea del líder como individuo ubicado en una posición de privilegio con relación al grupo escapa a cualquier encuadre dentro del marco teórico del anarquismo. Confundir liderazgo con líder crea contrariedades que no se resuelven hasta que se establece una separación en la que, las atribuciones del individuo son asumidas como atribuciones colectivas dentro del ámbito de una organización madura. El concepto

de "líder" se aplica y encarna en un individuo que, inmediatamente toma distancia del resto del grupo, inicia una ruptura entre él y la base del grupo. En cambio, cuando se habla de liderazgo, se está haciendo referencia a una propiedad constitutiva de la organización. Liderazgo es la capacidad de una organización de "echar hacia adelante" en la consecución de una causa definida por el grupo. En esta línea reflexiva, el liderazgo carece de un centro. Es un ejercicio procesual disperso, habitando las dinámicas cotidianas del grupo en todos sus ámbitos: política, economía y cultura. Ejercer roles de liderazgo consiste en movilizar las dinámicas del grupo en un equilibrio cuya particularidad es la inestabilidad.

Si el párrafo anterior inhabilita la presencia del individuo-líder que manda, ubicado en una posición de poder, influencia y capacidad de decidir en nombre de los demás, es preciso barrar también, por dignidad más que por fuerza de la teoría aquí expuesta, la idea del individuo que obedece, sujetado, que delega su responsabilidad en el otro que manda y le representa. La objeción a este punto se resume en la pregunta: ¿quién es el jefe que orienta lo que se debe hacer entonces? El lugar del jefe es remplazado por un programa, un proyecto, un plan, un objetivo o una causa previamente consensuada con los mecanismos de participación directa disponibles.

**Tabla 34.**

*Líder y liderazgo: ámbitos, fines y dirección*

Conceptos	Ámbitos	Fines	Dirección
Líder	Individuo	Intereses particulares	Verticalidad
Liderazgo	Organización	Causa del grupo	Horizontalidad

Fuente: elaboración propia.

Cuando se revisa la literatura sobre liderazgo, pareciera obvio aceptar la existencia del líder carismático que espontáneamente hace su aparición en los momentos críticos del grupo, formulando las soluciones que nadie parecería tener. ¿Cómo negar el tema del carisma, si desde Weber hasta hoy se enarbola el liderazgo carismático como virtud cuasi mágica en los líderes que la poseen? Desde la postura anarquista sostenida en este trabajo se responde que el individuo portador de carisma no tiene nada sobrenatural o mágico, sino una capacidad que permite abordar situaciones sin acudir al expediente de patrones previamente contruidos, dada su dedicación y empeño en una causa. Este empeño, esta dedicación consagrada, está presente no solo en individuos con excelentes resultados en el cumplimiento de sus roles de liderazgo como Martin Luther King o Nelson Mandela, sino también en el campo deportivo, como son los casos de Michael Jordan en baloncesto, o Leo Messi en Fútbol. Rivas Otero (2015) concluye su análisis acerca del liderazgo desde una mirada libertaria señalando que:

“El surgimiento de líderes carismáticos que actúan como motores de la revolución social no es, como afirman los marxistas clásicos, un acontecimiento “inevitable” o determinado históricamente, sino el resultado de la elección individual y voluntaria de las partes y de la conjunción de diversos factores: contextuales (crisis, guerras, polarización ideológica), institucionales (represión estatal, posición de mando) o relacionados con la personalidad de líderes (capacidad, coherencia, honestidad, discurso) y seguidores (necesidad de ser escuchados, de sentirse parte de un grupo, de protagonizar un cambio político-social). En consecuencia, el anarquismo, que acepta las relaciones basadas con la voluntad autónoma de los individuos, no es incompatible con el liderazgo carismático” (p.150).

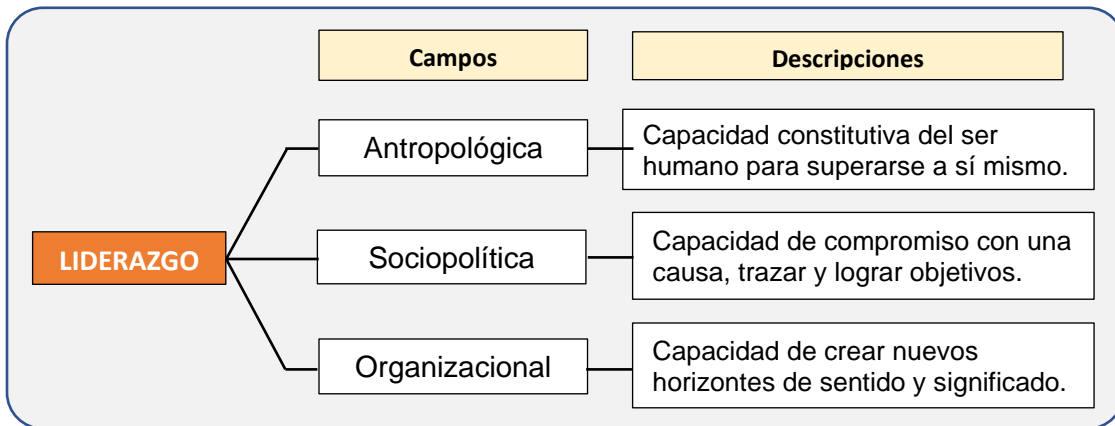
El desacuerdo con Rivas está en que, cuando habla de liderazgo, sigue refiriéndose al individuo-líder, lo cual no es admisible en una lógica anarquista de rechazo a una forma de autoridad de uno sobre otros. En cambio, algo diferente ocurre cuando, en



lugar de “líder” (sin importar su apellido), se dijera liderazgo como capacidad del grupo para definir sus prioridades estratégicas de manera colectiva. Si el liderazgo es una condición constitutiva del ser humano, una forma antropotécnica que le faculta para “superarse a sí mismo”, entonces, es indudable que los individuos sean portadores de liderazgo. Lo son en dos sentidos: uno como capacidad antropológica que permite sobrevivir, echar hacia adelante; y dos, como rol autoasignado para comprometerse con una causa y contribuir con ella.

**Gráfica 16**

*Campos de liderazgo aplicadas al individuo.*



Fuente: Elaboración propia

Pareciera existir un dolor intelectual para el teórico anarquista que se resiste a la existencia de alguna modalidad de liderazgo en el individuo, porque teme a que esta forma constitutiva, antropológica, sea confundida con alguna forma de dominio para gobernar a otro, y servir de fundamento al argumento falaz de que “los seres humanos siempre han tenido necesidad de ser dirigidos por otros con mejores capacidades que el resto del grupo”. Este dolor queda subsanado si se asiente que, en definitiva, lo que los anarquistas rechazan es la existencia de un individuo que se abroga el derecho de pensar, decidir y actuar en nombre del grupo, anulando las capacidades de los demás.

Esto último es válido incluso, si se tratara de entornos democráticos en el que los ciudadanos renuncian a su propia voz, para cederla a un líder que dice representar sus intereses en el gobierno, cuando se sabe que esta representación es solo de forma.

El siguiente punto en la delimitación semántica entre el individuo-líder y el liderazgo está relacionado con el tema de la autoridad. El anarquismo rechaza la autoridad. Es entendible entonces que se descarte la existencia del Estado como monopolio de la violencia. Esta autoridad que daña, factor de rompimiento social y creador de relaciones disfuncionales entre los integrantes de una comunidad, no debería ser objeto de rechazo desde una concepción anarquista del liderazgo sino desde todos los espacios que aspiran a modelos ideales de convivencia social y política. Lo absurdo no es que los anarquistas rechacen esta forma de autoridad, sino que las naciones que pregonan la libertad como denominador común civilizatorio estén articuladas sobre la validación de dispositivos y mecanismos represivos que niegan lo que afirman. Diversos autores (Bakunin, 1908; Mormam, 2005; Taibo, 2013; y Fabbri, 1980) distinguen la autoridad basada en el conocimiento, en roles a favor del grupo, de la autoridad enfocada en la represión y en la vigilancia. En efecto, no se rechaza la autoridad del médico que recomienda el uso de un medicamento para mejorar la salud, ni la observación del ingeniero relacionada con la construcción de un puente, o la que proviene de líderes históricos no institucionalizados, siempre bajo la lupa de la criticidad.

### **8.3. Los tres campos del liderazgo: lo antropológico, lo sociopolítico y lo organizacional**

#### **8.3.1. El campo de lo antropológico.**

En un capítulo anterior se expuso la idea del hombre como un ser deficitario en conformidad con la teoría antropológica de Arnold Gehlen. Volver ahora sobre la antropología filosófica de Gehlen tiene como propósito una genealogía del liderazgo en la que la noticia poco agradable es la inexistencia de un suelo histórico inicial que sirva como punto de partida al fenómeno del liderazgo. En comparación con los demás animales, el hombre aparece anatómica y fisiológicamente deficiente. La pregunta pendiente de respuesta es ¿cómo puede sobrevivir un ser como el hombre?. Si bien el darwinismo aportó una descripción convincente del proceso evolutivo, no pudo dar cuenta de otros procesos que escapan la esfera de lo biológico, y por lo tanto, no responde a la cuestión de cómo ha podido el hombre equiparse con las herramientas imprescindibles para sobrevivir, en la forma en que lo hacen los demás animales, en un entorno con condiciones decisivas para sobrevivir o no sobrevivir. Gehlen (1987) puso en suspenso analítico la existencia de una brecha abismal entre naturaleza y cultura (p.20), adelantándose muchos años a la tesis defendida hoy día, entre otros, por Latour, quien reclama la urgencia de una reconciliación entre naturaleza y sociedad. El hombre que, surgiendo de la naturaleza, sobrevive a las limitaciones impuestas por ella, encuentra un punto en el que confluyen exitosamente naturaleza y cultura. Este punto, que no es un puente sino una forma híbrida de naturaleza y culturales es la acción. Por la acción, y más allá de la corporalidad, puede afirmarse que el hombre no vive, sino que dirige su vida, o está, en todo caso, compelido a realizarse en el transcurso de ella (Agudelo, 2016). Las objeciones a Gehlen no se hacen esperar. Su postura crea escenarios problemáticos en

el orden político que dejan fuera de su cobertura una línea de investigación más orientada hacia lo histórico.

Lo que interesa destacar aquí es que, si el hombre ha podido sobrevivir en un entorno que impone condiciones impropias para un ser incapaz de responder, como lo hacen los demás animales, es porque ha tenido que desarrollar esas mismas capacidades de subsistencia por otras vías que sirvieron para transformar las limitaciones del entorno, creando un medioambiente secundario alterno al medio ambiente primario, en el cual se encontraba desprotegido. Esta transformación no es una operación sencilla, no ocurrió en un momento específico de la larga historia de la hominización. Se trata de una capacidad que no ha sido desarrollada por el hombre para enfrentarse a la naturaleza, sino que ha nacido con el mismo hombre: la técnica. El hombre es un ser antropotécnico. Sloterdijk utilizará el este término en dos direcciones: primero como mejora del mundo (*Weltverbesserung*) y segundo, como mejora de uno mismo (*Selbstverbesserung*) (Castro-Gómez, 2012). En ambos casos, la técnica que transforma al mundo y lo hace habitable (una esfera protectora) no inicia con las primeras civilizaciones de las que se tiene información histórica, sino mucho más atrás, con el nacimiento mismo del hombre. Tal como se ha señalado en un capítulo anterior, el hombre no es un ser que, para sobrevivir, hace uso de la técnica, sino un ser que lleva la técnica en su propia hechura, como elemento propio, y que puede decirse, volviendo a Gehlen, que el hombre es ese ser cuya naturaleza es la cultura.

¿Qué es el liderazgo, sino la capacidad constitutiva del hombre para sobrevivir, actuar, echar hacia adelante, y construir esferas inmunitarias en un medio que lo desafía constantemente? Contrario a ciertos prejuicios, el hombre genera su porvenir, no por su adaptación al entorno sino por la transformación de este. Resulta apropiada la conceptualización del liderazgo como la capacidad de transformar el entorno para hacerlo vivible, justo en la medida en que este entorno modifica y condiciona la existencia del

hombre. En síntesis, el liderazgo es la historia acerca de cómo el hombre, transformando su entorno se transforma a sí mismo. Sartre plantea que “somos los que hacemos con lo que hicieron de nosotros”. En el planteo de esta tesis, y parafraseando al autor existencialista, se dirá que el hombre es una construcción de sí mismo (cultura) bajo las condiciones permitidas por el entorno (naturaleza). Naturaleza y cultura no son instancias separadas como ha sido la pretensión de la modernidad (Latour, 2016).

### **8.3.2. El campo de lo sociopolítico**

Sin aspiraciones a una arqueología de la dimensión sociopolítica del tema estudiado, vale dilucidar los presupuestos que pivotean las conjeturas iniciales sobre la relación entre líder y sociedad.

Los interesados en psicología social no olvidan el impacto que tuvieron los planteos de Gabriel Tarde (1892) y Gustave Le Bon (1895) y sus formulaciones acerca de la estrecha unidad entre las multitudes y la figura del líder. La idea es que donde hay una multitud hay un líder. Este líder asume su posición en calidad de atributos personales superiores frente al resto de la población. Las derivas de estas enunciaciones terminan psicologizando a las multitudes como organismos vivos que sienten y se movilizan en función del dominio ejercido por quien la dirige. La conjetura de base es la siguiente: los individuos en situación de masa piensan, sienten y actúan de manera radicalmente distinta de como lo haría cada uno por separado (Haidar, 2022).

Le Bon da un paso más y sugiere que, en las multitudes existe una sed de obediencia que solo un líder fuerte puede satisfacer. Y peor aún, consideraba que la masa era incapaz de tener opiniones propias diferentes a las que le eran sugeridas por el líder. Esta peregrinación es eminentemente conservadora e incluye contemplar al líder como demiurgo de las masas. Algunos, con poses de “temeridad”, como el psiquiatra Adolf Tobeña, no se amilanan en afirmar que “toda aventura colectiva necesita un liderazgo, es

imposible prescindir de los políticos (Fernández, 2018). Si se parte del empirismo, en cualquiera de sus formas, como principio activo para la generación de conocimientos, se llegará a la conclusión de que es completamente imposible una sociedad sin líderes. La evidente primacía de los hechos no se impugna, pero el espíritu prometeico sabe que hay que robar el fuego de los dioses para iluminar los recovecos de la caverna de Platón, y de manera incisiva, inclinar la balanza de la investigación filosófica hacia la sabiduría antipática y poco ortodoxa de Schopenhauer, para afirmar que la tarea no consiste en ver algo que otros no han visto sobre la abrumadora presencia del líder en todos los aspectos de la vida social, sino en pensar lo que todavía no ha sido pensado sobre dicha presencia.

#### **8.3.2.1. Primero, la cuestión semántica**

En el campo antropológico, se adopta la idea del liderazgo como si se tratara de un universal cultural, puesto que, tal como apunta Michels (2008), en “todos los tiempos, en todas las fases del desarrollo, en todas las ramas de la actividad humana ha habido líderes” (p. 82). Pero, contrario al planteamiento de este autor, la fuerza de este universal cultural está en el liderazgo, y no en la presencia del individuo-líder a quien Michels confunde con liderazgo. Volviendo a este punto, no es cierto que todos los grupos en todos los tiempos hayan contado, para su funcionamiento, con lo que hoy se denomina “líder”. Lo que sí está fuera de toda discusión, es que el liderazgo, en tanto que capacidad articulada de un grupo o sociedad o individuo, para echar hacia adelante, o para superarse a sí mismo, ha estado presente desde el surgimiento de la vida en sociedad.

El liderazgo político se erige como campo de estudio multidisciplinar. Los estudiosos suelen trabajar más en las manifestaciones de este tipo de liderazgo que en su definición propiamente dicha. La historia bibliográfica muestra las aristas del liderazgo político, su tipología, pero no un concepto acabado. Esto no quita rigurosidad a un proyecto conceptual encaminado a una ontología y una epistemología marcada por la

precisión, sino que, por lo contrario, problematiza el fenómeno, y al hacerlo, abre horizontes de significados que enriquecen el entendimiento. Esta particularidad va acorde con una teoría libertaria de un liderazgo sin punto final, tal como se aborda en esta tesis.

Algunas definiciones del liderazgo sociopolítico, tal como se exponen en la literatura académica, son más precisas que otras, pero lo son dentro de un marco ideológico paradigmático insuficiente, centrado en la figura del individuo-líder, y con ello, haciendo imposible la tarea de separar líder (como individuo) y liderazgo (como proceso). Con el arrojo intelectual requerido, en esta tesis se hace una ruptura radical con todos los intentos anteriores de definición del liderazgo, tanto en el campo sociopolítico, como en el de lo organizacional, que implica, a su vez, afirmar que, todo intento de definición del liderazgo, partiendo de la figura del individuo-líder, está llamada a ser infructuosa.

Decir liderazgo es nombrar formas específicas de pensar, decidir y ejecutar los roles de liderazgo que se corresponden con el aprovechamiento de las oportunidades reales y sentidas de un individuo, un grupo, una institución o una sociedad, para superarse a sí misma, en un proceso de construcción continua de horizontes de significado, que agregan valor a la vida.

El liderazgo, entonces, es proceso de construcción e implementación de roles significativos que agregan valor a una causa previamente definida.

### **8.3.2.2. Segundo, la cuestión histórica**

En la historia del hombre, nada ha ocurrido fuera del hombre, salvo los condicionamientos puestos por la naturaleza en manifestaciones tales como terremotos, volcanes, sequías, huracanes y otras formas que influyen en su marco de pensamiento, decisiones y acciones. La domesticación de la naturaleza, el desentrañamiento de las leyes de la física, la proclama nietzscheana de la muerte de Dios y el redireccionamiento de la fe religiosa hacia nuevas espiritualidades no comprometidas y más seculares,

reflejan la ontología de un mundo desencantado. El presente está habitado por “los seres ejercitantes” de Sloterdijk, y por la saturación de positividad denunciada por Chul-Han. La realidad, con un realismo de espanto, demuestra hoy que, ni Hegel acertó al confiar en que el Estado sería tan racional como históricamente estaba llamado a serlo, desde sus coordenadas historicistas, ni Fukuyama tenía razón al equiparar el triunfo arrollador del modelo occidental con el fin de la Historia. Menos razón tendría entonces Sloterdijk (2022) cuando asegura que “la decadencia europea aun es lo más atractivo del mundo”. Esta última idea constituye una verdad fáctica, pero infelizmente conservadora al descartar el horizonte de preguntas sobre cómo llegó Europa a ser lo que es y cómo están sus líderes actuando para mantener el estado de supremacía sobre otras formas de vida.

Una ontología del presente aplicada al campo social y de la actividad política, reflejará un universo convulso, en el que lo volátil, lo incierto, lo complejo y lo ambiguo (entorno VUCA), con sus respectivos matices, crean una sensación de desesperanza, de desapego de lo que anteriormente parecía firme, agravado por un conflicto ruso-ucraniano en el que, otra vez, la soberbia occidental olvida que los demás también pueden ser portadores de soberbia. ¿No es este estado de cosa una repetición *ad infinitum* de toda la historia de la sociedad humana? La pregunta no apunta a ninguna forma de historicismo, pero sirve para recordar que si bien la historia no predetermina el presente (anulación de la libertad), sí crea condicionamientos que no pueden ser borrados a voluntad de los actores sociales en su libre devenir. La sentencia de Marx (2006) sugiere 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 (p.76)”. Quienes se interesan por la filosofía de la ciencia desde el horizonte popperiano ya conocen su querrela contra el historicismo como enfoque pseudocientífico. En efecto, la historia entendida por el autor de “La lógica de las ciencias sociales”, no puede considerarse una



ciencia porque esta no puede ser sometida al rigor del falsacionismo. La historia no puede ser el resultado de leyes deterministas.

Como se observa, el presente no es una mera continuidad del pasado, ni el futuro una proyección automática del presente. En el pensamiento de Jean-Luc Nancy, el presente debe ser pensado en la inquietud ante lo que viene, pero prestando atención al sentido de lo que sigue pasando en el presente. Lo que ocurre en América Latina, en África, en Asia y en Europa, no es ajeno, y sería ingenuo así pensarlo, a los condicionamientos y hechos que tuvieron lugar ya en el pasado. Más ingenuo sería pensar que lo que hoy ocurre en el mundo carece de fuerza para la creación del futuro. De acuerdo con la pluma de Bauman (2017), este presente desencantador, líquido y evocador de retrotopía como negación de la negación de la utopía (P. 11), constituye terreno fértil para la proliferación de lo que se denomina liderazgo.

Los hechos históricos son también la narración que se hace de tales hechos. Vázquez-Rial (2011) acertó al concebir que toda narración se inicia desde un final conocido. En caso contrario, sería imposible construirla. La comunicación de los hechos en los medios, por ejemplo, no se inicia con los hechos en sí, sino con la línea editorial del medio primero, y con el mensaje que se desea comunicar después. Los hechos son información procesada, filtrada, curada y empaquetada, lista para el consumo del lector. En este escenario el lector no solo requiere leer entre líneas, sino de una capacidad crítica inusitada para diferenciar entre verdad posverdad y mentira. Y saber que, desgraciadamente, quien tiene el poder y los medios a su disposición, puede mentir a voluntad, con una profesionalidad excepcional.

### **8.3.2.3. Tercero, la cuestión sociopolítica como tal**

El mundo como escenario de la fragilidad humana invita a la acción comprometida mediante la articulación de una teoría de cambio que sea relevante, tanto para los actores

del presente como para las generaciones futuras. Se trata de una teoría de cambio en la que, lo que se cambia, en primer lugar, es el cambio mismo, es decir, el concepto, la dirección, el enfoque y la perspectiva de ese cambio. De lo contrario, nada cambiará sustancialmente, porque, en la dinámica social siempre hay cambios, de hecho, ningún sistema es más cambiante que el capitalismo, pero un cambio en el que la dirección es la equivocada. Los temores de que la humanidad camina hacia una catástrofe generalizada obligan a repensar el rumbo trazado por líderes políticos, magnates empresariales, sector minero, banca comercial e industria bélica. Este último segmento es fundamental porque actúa bajo estándares altamente sofisticados, en los que, el perfeccionamiento de las armas deriva en el perfeccionamiento de los dispositivos de la muerte. Hablar de la cuestión sociopolítica es hablar del lugar del liderazgo en un campo caracterizado por las complejidades de la modernidad occidental y de lo que, volviendo Nancy, constituye un agotamiento del sentido. ¿Hay alguien que dude que los fabricantes de armas son los mismos fabricantes de la guerra? ¿Alguien cree que las guerras son cuestiones de soberanía, separadas del comercio mundial, el acceso a espacios marítimos privilegiados y dominios geopolíticos?

Volviendo a la situación de crisis del liderazgo europeo, ¿está la ciudadanía europea consciente de las presiones externas ejercidas sobre sus líderes para evitar el fin diplomático del conflicto ruso ucraniano? La respuesta viaja por el reconocimiento de los medios de comunicación como mecanismo imprescindible para crear consenso sobre un determinado punto de interés que devendrá en “verdad dominante”. Esta verdad no tiene que ver con la rigurosidad ni con alguna de las teorías no formales de la verdad. Mejor aun, la verdad no es lo que importa, sino la construcción de consenso sobre un tema específico. Vale decir entonces, al mejor estilo de Žižek, que cuando los medios te narran la noticia, hay que saber dónde terminan los hechos y dónde comienza la ideología. ¿Dónde queda la antigua proposición de la verdad como correspondencia con lo real? En

ninguna parte, porque la verdad, profesionalmente enunciada, es una mentira que todavía no ha sido descubierta.

El liderazgo se manifiesta no solo como capacidad antropológica sino también como capacidad para pensar, decidir y actuar en pertinencia con los distintos escenarios del campo social y político de la época. Este liderazgo es siempre un liderazgo de su tiempo, y su trascendencia será reconocida por la relevancia de sus acciones. Los temas moduladores del liderazgo hoy son, entre otros, la preocupación por los valores democráticos, la banalización de los populismos de derecha y de izquierda y por desgracia, el imperio de los medios como forma de construcción profesional de la verdad.

Una concepción libertaria del liderazgo tiene poca cabida en este contexto, lo que no implica una renuncia, sino un planteamiento coherente y pertinente bajo los principios articuladores de un pensamiento libertario. ¿Qué hacer entonces, frente a una concepción anarquista de liderazgo deseable, pero sin contexto, ni estructuras sociopolíticas de base para su articulación como modelo replicable en escenarios colectivos, municipales, regionales y sectoriales? La respuesta a esta pregunta plantea desafíos que tensionan conceptual y metodológicamente las variadas expresiones del movimiento libertario. En principio no se perciben atisbo de complementariedad entre un modelo de liderazgo anarquista y una sociedad de cultura autoritaria, por ejemplo, o entre un liderazgo libertario en una institución ordenada verticalmente.

Kropotkin (1902) se basa precisamente en la auto organización de los individuos en sociedad. El anarquista ruso destaca la sociabilidad de la especie humana y propone una organización social basada en los principios de solidaridad y cooperación, pero estos principios no son, precisamente, los pilares de las sociedades que se observan en cualquiera de las direcciones hacia la que enfoque la mirada.

En lugar de pretender institucionalizar modelos de organización con aproximaciones anarquistas que no cuadran con la totalidad del entorno, resulta preferible

someter a análisis los conocimientos, las actitudes y las prácticas de liderazgo vigentes, provocando “tensiones creativas” que cuestionen lo existente, y expongan formas alternas de estructurar la vida comunitaria, con un pensamiento sistémico que sea coherente y consistente.

Entre convergencias y divergencias, en la agenda de defensa del liderazgo anarquista existe un punto común: la confrontación con las pretensiones ideológicas de eternización del presente como espacio circular que se propone “cambiar para que todo continúe igual”, con un resultado más perverso todavía: crear la sensación de que no existe alternativa viable para organizar la vida humana fuera del modelo mercantilizador de la vida.

Todo ejercicio de liderazgo está enmarcado en unos límites que los desafían, motivando la adaptación (la decisión conservadora) o trastocando sus límites (la opción libertaria). Bajo los principios del anarquismo, el liderazgo define un rol no mesiánico, no populista y sí de participación directa en los asuntos comunes. Desde este lente, decir liderazgo es señalar a una comunidad que define su horizonte estratégico en función de valores construido desde la participación de sus involucrados.

Pensar el liderazgo desde un programa gradual que se cumple con un cronograma aritméticamente pautado, es atractivo desde la lógica política tradicional. Pero no cuando se trata de un proyecto libertario en el que no existe un “centro de mando”, sino un movimiento que inicia con la adopción de nuevos saberes, nuevas actitudes, nuevos compromisos entre las partes que integran una sociedad. La sociedad libertaria del futuro se construye día a día y, de hecho, ya está presente, enterrada bajo el peso del poder político, de la burocracia, del capitalismo y de los sectores oscuros de las religiones institucionales (Ward, 2013, citado por Vidal, 2020). Esta línea de pensamiento es congruente con el señalamiento de Landauer cuando argumenta que,

«El Estado no es algo que pueda ser destruido por una revolución, sino una condición, cierta relación entre seres humanos, un modo de comportamiento humano; lo destruimos contratando nuevas relaciones, comportándonos de diferente forma» (citado por Vidal 2020).

Aquí se marca una diferencia con otras concepciones políticas que olvidan que una sociedad libre no se construye cambiando de amo, ni cambiando un viejo orden por otro nuevo, sino ampliando el horizonte para la superación del presente por futuros alternativos, bajo el criterio riguroso de que el rechazo de la autoridad no equivale nunca al rechazo a la organización.

#### **8.3.2.4. Cuarto, la cuestión del liderazgo en su dimensión sociopolítica**

El liderazgo no es un ejercicio que ocurre en el vacío, sino en un contexto sociopolítico cargado de significado, modulador de las características que definen a la acción misma de liderar. Es así como se llega a la siguiente conclusión: el liderazgo es acción que se transforma con el contexto social y político que se intenta transformar. Visto de esa manera, definir a un líder solo por su capacidad de influencia pierde fuerza y no se corresponde con la realidad. Sin embargo, dentro del proceso de liderazgo, ocurren luchas, conflictos, resistencias, influencias, triunfos, fracasos entre los involucrados y contradicciones que son propias de un ejercicio de dominación. Pero el proceso de liderazgo no se reduce a ningunos de estos momentos, sino que los contiene.

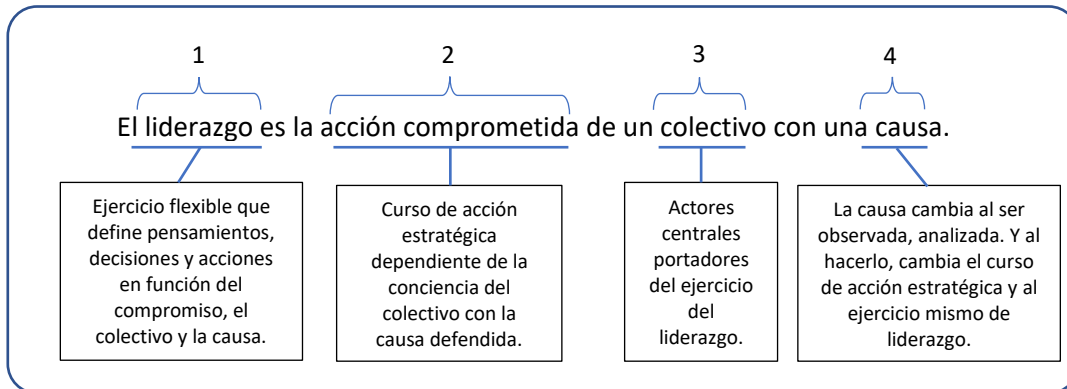
El mayor obstáculo para la validación de este enfoque del liderazgo permanece siendo la figura del individuo líder, que se abroga el derecho de dirigir a los demás, ya por sus virtudes, o ya por la correspondencia entre contexto, demanda del contexto y sus facultades para responder. Además, y lo que parece definitivamente abrumador, la experiencia histórica, tanto como los estudios de liderazgo, hacen que sea prácticamente imposible distinguir entre líder (individuo) y liderazgo (proceso social y político). Esta confusión tiene sus raíces en un esquema de pensamiento esencialista y reduccionista,

que hizo descansar en el líder-guía (individuo) toda la carga del liderazgo (proceso sistémicos enfocados en la superación de una situación o en el logro de un objetivo). Inmediatamente se realiza el ejercicio reflexivo de descentralizar el proceso de liderazgo, todo tiene sentido: hablar de liderazgo es entonces, hacer referencia a un conjunto de roles sociales y políticos que guardan relación de correspondencia con una causa, un proyecto o el logro de un objetivo común. El liderazgo carece de centro. El liderazgo no es una sustancia, ni un esencialismo. Es, mejor dicho, producto de una relación entre actores que desempeñan roles en favor del cumplimiento de un objetivo, en el que entra un conjunto de factores dispersos (no centrados) en los que se descartan aquellos roles que no están directamente vinculados con el logro deseado. En el proceso de liderazgo no existe un centro diferente al de su causa.

Existen elementos históricos y contingenciales que se cruzan con las destrezas de un individuo para avanzar hacia el cumplimiento de los objetivos del grupo, cuando esto ocurre, emerge ese momento en el que se asignan o se asumen naturalmente, los roles de liderazgo que responden a una demanda específica. Como se ve, estos roles no tienen carácter permanente. Una vez respondida la demanda, esos individuos que asumieron roles de liderazgo, vuelven a su condición previa dentro del grupo. Esto lleva a concluir que el liderazgo en el campo socio político no es permanente, por lo que, cualquier intento de eternizar o profesionalizar un rol de liderazgo deviene en una patología social. El liderazgo, lejos de ser un evento, es un proceso fluido en el que pensamiento, decisiones y acciones están interactuando con el contexto sociopolítico de manera permanente. El liderazgo es una práctica dialéctica que se transforma a sí misma en la medida en que logra transformar la causa sobre la que opera. En esta operación es fundamental el contexto sociopolítico, y por lo mismo, el campo sociopolítico es asumido como una dimensión fundamental del ejercicio de liderazgo.

**Gráfica 17.**

*El liderazgo como ejercicio que “define” y es “definido” por sus partes constitutivas.*



Fuente: Elaboración propia.

### 8.3.3. El campo de lo organizacional

#### 8.3.3.1. EL campo organizacional

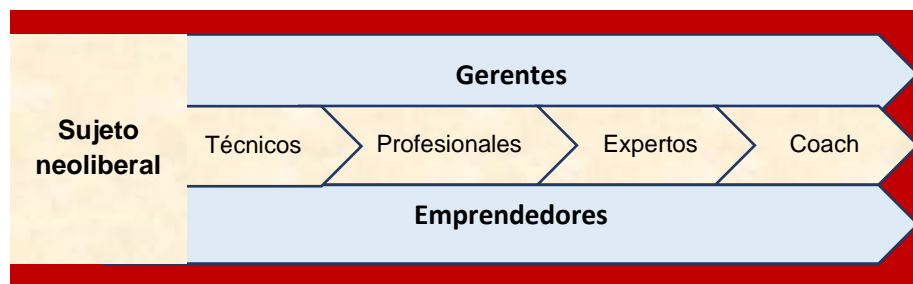
El tercer campo de desempeño y de análisis del liderazgo viene determinado por la omnipresencia fáctica de lo organizacional en la vida moderna, rozando disciplinas de estudios como la administración de empresas, la psicología organizacional y los estudios gerenciales, cuyo epicentro se encuentra en las escuelas de negocios. De la mano con la racionalidad empresarial se ha generado un nuevo sujeto que hace de la sobreproducción un estilo de vida descuestionado, acrítico y consumista, que atraviesa la subjetividad de los individuos y los convierte en neosujetos de la cultura neoliberal. El sujeto neoliberal internaliza como natural una relación mercantilizada en la que todo se vende y todo se compra, y por supuesto, una sobrevaloración de la producción que descuenta al productor.

En este campo conviven tres actores: el hombre técnico-profesional, el gerente y la figura del emprendedor. El gerente es, a su vez, el eje central de trama denominada “gerencialismo” que, en su primer momento, estaba restringido a la gestión pública, pero

que ahora ha ampliado sus márgenes hacia prácticamente todos los contornos de la vida. Esta es la manera en que la lógica empresarial castra todos aquellos elementos de la existencia que no sean gerenciables. El lado pernicioso del profesional es el coach. Hoy todos necesitan un coach. El coach es el pastor, el cura, el monje laicizado. En la topografía organizacional hay un lugar especial para el técnico-profesional: la obediencia. Un profesional es hoy día una persona que estudió para ser obediente. Este profesional, en su estado más avanzado, pero sin llegar a ser gerente, es el experto. En la forma cínica de Zizek, los expertos son los sirvientes de aquellos que están en el poder, es decir, son técnicos con buena memoria, tan buena que se acuerdan punto por punto de las técnicas que hay que aplicar en la solución de los problemas que afectan a los intereses de los jefes. En este entramado aparece la figura del emprendedor, un empleado que se tiene a sí mismo como jefe. Han (2019) lo denomina como “empresario de sí mismo”. El sujeto que está sujetado, que se explota a sí mismo, “un esclavo absoluto, en la medida en que, sin amo alguno, se explota a sí mismo de forma voluntaria” (p. 12).

**Gráfica 18.**

*El sujeto neoliberal en la trama empresarial moderna.*



Fuente: Elaboración propia.



Las organizaciones políticas no escapan a esta lógica. Los partidos políticos son empresas a las que el sistema prefiere llamar “partidos”. En los casos de América Latina y el Caribe, los partidos políticos operan como corporaciones empresariales, con dueños específicos, juntas directivas, mandos medios y miembros de plenos derechos. Desde esta lógica, los primeros ministros son gerentes. Los presidentes adoptan patrones gerenciales en la gestión de los asuntos públicos y técnicas políticas para la gestión del conglomerado. Son, en términos despectivos, domesticadores de multitudes. Macron, Trudeau, Jinping, Biden, Scholz, Putin, etc., son gerentes en competencias, unos luchan por perpetuar el dominio de unos cuantos sobre los recursos del planeta y otros por efectuar un cambio en dicho dominio.

La virtud esencial del neoliberalismo es la competencia. Su modelo de racionalidad es la empresa (Harvey, 2007), en un esquema en el que los valores de la individualidad (libertad personal y propiedad privada, libre comercio) “sustituyen a los de la comunidad como creadores de sociedad” (p. 75). En esta lógica, el liderazgo se explica desde un enfoque meramente funcionalista y conservador, puesto que la función de las acciones de liderazgo consiste en hacer funcionar los dispositivos que estructuran e integran el órgano social. Lidera es, entonces, asegurar que lo que “es” continúe siendo. Perpetuar las condiciones existentes del mundo es moralmente inaceptable. En esta explicación funcionalista del liderazgo, el cambio se describe en claves evolutivas (pequeñas mejoras continuas y sistémicas), no como revolución o cambio radical de la sociedad. Se trata de una línea teóricamente pobre en la que el líder tiene como rol contribuir con el mantenimiento de la estabilidad social.

Es preciso tomar notas sobre el impacto del funcionalismo en los estudios del liderazgo porque, junto con el pragmatismo y el positivismo, parecería ser, más que una orientación teórica particular, una condición natural del fenómeno estudiado. Desde el funcionalismo se sostendrá que el líder se justifica por sí mismo, como si su mera

presencia fuera ya la respuesta natural que demuestra la superioridad adaptativa frente a todas las demás opciones que no pudieron llegar a ser. Girola (2010) descarta esta explicación igualándola, por ejemplo, a la idea de que los chinos están mejor adaptados al mundo simplemente porque son más, sin tener en cuenta la historia y condiciones tanto del pueblo chino como de sus vecinos.

En la perspectiva libertaria, el campo organizacional ha de ser reflexionado tomando posicionamiento en una lógica que antagonice con el ordenamiento neoliberal de los entornos organizacionales. Pasar de un espacio exclusivo para la producción, a otro pensado para el desarrollo social y profesional de sus integrantes, constituye un desafío para un nuevo ejercicio del liderazgo. Esto requiere un cambio en las concepciones que priman en la división social del trabajo, pero no es imposible si se adopta el principio de que “todo el que contribuye al logro empresarial es un socio-aliado de los fines empresariales”. Este simple cambio de orientación conduce al tratamiento de los empleados como socios y no como solo como asalariados. El viejo paradigma, que hoy se plantea como nuevo y como un salto cualitativo en la gestión empresarial, de que las personas son el principal activo de la organización, parte de una orientación utilitarista e instrumental del ser humano. Las personas son constructores activos, agentes de transformación, bajo la premisa de que ningún ser humano debe ser reducido a condición de “medio” (Barboza-Palomino, 2015). Si se observa, la no aplicación de principios de esta naturaleza no se realiza por desconocimiento sino por una concepción errónea que, aun sabiéndose equivocada, ha sido exitosa dentro de los parámetros que definen el éxito en la ideología capitalista de maximización de la rentabilidad. Un ejemplo actual de que el cambio es posible viene dado por la práctica de responsabilidad social en algunos grupos empresariales. Lejos de dañar los negocios, ha venido a incrementar la reputación organizacional de las entidades que son socialmente responsables, contra una línea de

pensamiento que afirmaba que la responsabilidad social de un negocio era la rentabilidad y no otra cosa que la rentabilidad.

El enfoque anarquista del liderazgo no es utópico, es factible y completamente realizable en el campo operacional de las organizaciones. Se trata de innovar formas no jerárquicas de organización. El movimiento cooperativista, por ejemplo, ha estado enviando señales de que otras formas de organización son posibles. En psicología organizacional todavía se reclama que una organización plana, donde priman relaciones de horizontalidad en lugar de vínculos piramidales verticales, son mucho más prácticas y fijan una trama de vinculaciones que hace menos viable el autoritarismo, el caciquismo y la presencia de relaciones de poder distorsionadas. La hipótesis de que el campo de lo organizacional es mucho más fructífero para un ejercicio libertario del liderazgo, que el campo de lo sociopolítico, puede ser verificable dado el carácter “micro” de lo organizacional, frente a la naturaleza macro del universo sociopolítico. Sin embargo, como ya ha sido dicho, los principios del liderazgo libertario se encuentran presentes, bajo las prácticas autoritarias de hoy. Un punto a favor es que, en ningún escenario no conservador, se acepta que lo autoritario sea la opción para seguir. Visto de ese modo, la vocación por los valores democráticos se convierte en una oportunidad factible de ser aprovechada. Esto es válido, aun cuando se sabe que la democracia misma debe ser sometida a examen, sobre todo en lo relacionado a la brecha entre teoría y práctica.

### **8.3.3.2. Lo organizacional sometido a examen: puntualizaciones críticas**

El arqueo bibliográfico da cuenta de un cúmulo inabarcable de literatura que, cuando hablan de liderazgo, lo hacen en referencia al campo organizacional. Esto ha sido confirmado por Antonakis y Day (2017), para quienes el campo organizacional ejerce

dominio hegemónico sobre los estudios de liderazgo y de los *journals* de alto impacto.

Burrell y Morgan, (1979a) revalidan que, en términos disciplinares, los trabajos que forman esta visión organizacional provienen principalmente de la psicología y se identifican con el paradigma funcionalista y positivista, inscribiéndose estas teorías dentro de una visión eminentemente instrumentalista del liderazgo.

Acometer una crítica a “lo organizacional” es someter a examen el enfoque global de organización de la vida en sociedad, cuyos modelos, al decir de Gonzales-Miranda y Rojas Rojas (2020), han estado penetrados por discursos hegemónicos y metodológicos provenientes de modelos teóricos de corte estadounidense. ¿Cuáles son los elementos más relevantes de esta crítica? Una sistematización reciente de los estudios organizacionales pondrá en relieve un puñado de cuestiones que, sin pretensiones doctrinarias, servirán para mantener una discusión que arroje luz sobre la naturaleza del momento organizacional actual. Para lograr este cometido, se proponen algunos autores, con sus respectivas consideraciones para una crítica que, a su vez, constituye una forma de resistencia (Saavedra-Mayorga y Sanabria, 2020). Esta forma de resistencia, en su conjunto, no es nueva. Ya Sloterdijk (2003) ha afirmado que inicia en la antigüedad con la actitud cínica de Diógenes (p.176-177).

- Montaño-Hirose (2014)

Es imposible un análisis de la totalidad organizacional actual, dada la diversidad paradigmática, expresada en la convivencia ecléctica entre diversas posiciones, entre las que se encuentran propuestas postestructuralistas, constructivista, de la teoría crítica y neomarxistas, entre otras (p.35). Sin embargo, lejos de un problema, esta amplia gama de miradas epistemológicas hacia el mundo de lo organizacional, constituye una riqueza, siempre que se deje de lado la tentadora ambición de los investigadores, de construir

teorías que abarquen la totalidad de la realidad. La realidad social es algo más que la teoría que la describe.

- Misoczky (2017)

Propone que la tarea de la crítica en los estudios organizacionales consiste en “contraponer la versión 'positiva' de crítica que se hace desde el interior del *management* sin cuestionarlo en su esencia y en su función para la reproducción de las estructuras sociales que constantemente generan víctimas (p.147). Una crítica con solidez ética y ontológica apuntaría a la denuncia de la positividad imperante en las organizaciones y no a su confirmación.

- Foucault (2018)

Un examen comprometido del universo de las organizaciones deberá implicar, la preocupación sobre “¿cómo no ser gobernado de esa manera, por esas personas, en nombre de esos principios, en vista de determinados procedimientos?” (p.49). Es evidente que las organizaciones son gobernadas desde dispositivos pocos visibles que vienen determinados por una visión del mundo, y justo desde esta visión, se automatiza el orden jerárquico de la vida social. En este sentido, cuestionar es ya una forma de lucha contra lo establecido. Siendo de esta manera, cuando desde el seno de una entidad se pide “pensar críticamente” ¿a qué se está haciendo referencia? Es aquí donde reside la sagacidad estructural y sistémica de la organización moderna: incentivar una crítica que no es “crítica” de sí misma. Es decir, inofensiva, maleable. Un gerente crítico es, dentro del orden organizacional, un gerente que aboga por nuevas formas de cumplir el cometido empresarial, pero sin poner en cuestionamiento tal cometido.

- Alonso y Fernández (2006)

Estos autores sustentan la tesis de que el contexto de la pandemia ha permitido apreciar la difusión radicalizada de un imaginario *managerial* que busca homogeneizar principios, adoctrinar conductas y negar la posibilidad de explicar los fenómenos sociales por medio de una teorización crítica. ¿No será que la pandemia ha operado como tabla de ensayo para posibilidades de control que antes no estaban dadas por sentado y que, justo en este contexto, vienen a ser validadas como necesarias, precisamente bajo el criterio de protección a la ciudadanía?

- Fernández-Rodríguez (2020)

El *management*, que se ha erigido en actor central del esquema organizacional, gira de lo racional a lo emocional, estableciendo formas discursivas para regular comportamientos emocionales de la gente. A este respecto, se levanta la alarma para mostrar la manera en que lo emocional se torna objeto de intervención y gestión eficaz, engendrando compromiso por parte de los individuos, mediante una regulación de conductas reificantes. Algunas instituciones inician su jornada de trabajo con cánticos motivacionales y ejercicios alusivo a una actitud positiva, en los que se incentiva el optimismo, la positividad, el “yo puedo” y el tú puedes”. Este asalto inmisericorde y contra ético viene asociado a una espiritualidad de la producción que invalida lo propio del ser, su individualidad, y endiosa lo que esta tiene de capacidad para producir. Otra vez, desde la perspectiva de una filosofía anarquista, este sistema de lo organizacional resulta harto perverso.

- Szlechter y Zangaro (2020)

Para estos autores, la perfección de la gestión alcanza niveles óptimos en lo que se ha denominado la gestión de la intimidad. Para ello se vale del *bigdata* y la manera

como se está gestionando la estrategia del denominado *people analytics*. Moldear la subjetividad es asegurar el éxito del dominio desde la entrega voluntaria de los dominados.

- Bedoya y Maca

Un examen a lo organizacional deberá implicar la revisión acerca de cómo la gestión de comportamientos despliega experiencias y formas de pensar, sentir y comportarse, que termina naturalizando la precariedad del trabajo y la vida. Esta manera de operar busca que los trabajadores edifiquen sus identidades y repertorios ocupacionales bajo la naturalización de esa condición. Nuevamente, se pone en evidencia que una crítica al universo organizacional bajo la filosofía anarquista es, en toda lógica, una crítica fundamentada al neoliberalismo cultural. Esto mismo ha sido documentado por Rivera-Aguilera et al. (2020), pero aplicado a los jóvenes, para quienes los programas de empleabilidad, devienen en espacios de adoctrinamiento, justo para que este segmento poblacional adopte un discurso *managerial* que los introduzca en el individualismo neoliberal.

### **8.3.3.3. Valoración final**

El mundo de lo organizacional como una cosmovisión en la que se impone una forma específica de estructurar la sociedad, es global y culturalmente totalitaria. Sin embargo, es una construcción humana, y como tal, puede ser modificada. Un pensamiento comprometido con la dignidad humana y una acción igualmente comprometida, desde la movilización social, son moralmente imprescindibles. El concepto de liderazgo que aquí se plantea trastoca el orden social, pero no lo destruirá.

Las relaciones de poder dentro de una organización son inevitables en términos sociológicos y políticos porque, precisamente, ella es manifestación de la diversidad de intereses y divergencias dentro de los actores que conforman la organización. Desde la mirada de Graeber (2014) “el anarquismo no se opone a la organización, sino que trata de crear nuevas formas de organizarse” (p.44). Se enfatiza que la propuesta anarquista implica la superación de un tipo de relación en la que unos mandan, desde la verticalidad del poder, y otros obedecen, desde una posición de sumisión. Ser anarquista es equivalente a desadaptación frente a un orden enfermizo, o como lo expresa Krishnmurti: “No es saludable estar bien adaptado a una sociedad profundamente enferma”. Lejos de toda forma de proselitismo, la anarquía se revela como una opción cuya mayor dificultad de realización no es su propuesta, sino la distancia que media entre ella y el orden establecido. Esta propuesta de liderazgo anarquista deberá vérsela con un hecho innegable: el éxito abrumador del orden actual consiste en convencer a todos de que no existe una alternativa al mismo.

Una tarea que no admite demora consiste en hacer crisis de lo existente. En esta tesis se contribuye con la construcción de una teoría del liderazgo que, en esencia, y por sus propiedades, es paradójica: mientras más relevante sea la existencia del individuo-líder, menos capacidad de liderazgo tiene la sociedad por él representada. Por lo contrario, mientras mayor sea la capacidad de liderazgo de una sociedad, menos líderes necesitará esta. La sociedad es el marco de referencia que tienen los hombres libres para pensar, decidir y ejecutar las acciones de liderazgo. En este sentido, la relevancia de un líder se valora en función de la pertinencia que tienen sus acciones con relación a la sociedad. Líder (en ausencia de otro término) vuelve a ser definido como el que más acciones de liderazgo realiza para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de dicha sociedad.



#### 8.4. Base social de una teoría embrionaria del liderazgo anarquista

La configuración de un liderazgo sostenido bajo los principios filosóficos del anarquismo no solo es viable sino también deseable. Tal como se ha venido demostrando en este trabajo, la estructura ideológica sobre la que se ha edificado el entramado del liderazgo, desde sus premisas más conservadoras hasta las más innovadoras, no es éticamente sostenible; tampoco resulta serlo si se somete a examen crítico utilizando como criterio una concepción no instrumental del ser humano. El liderazgo es, en palabras de Gallardo, (citada por Chaves, 2023) la negación de la democracia. Donde hay un líder o una líder, en realidad hay alguien que interpreta la palabra, la voluntad de otro, y es relativamente coercitiva su figura.

La pregunta, todavía por responder, es si existe una base social que sirva como prolegómeno a una teoría anarquista del liderazgo, en la que la gente sea considerada como capaz de gestionar sus propios asuntos sin la intermediación de un jefe que, en su forma más condescendiente, no puede dejar de ser uno facultado para mandar. Esta base social existe, pero los anarquistas, afectados muchas veces por posturas sectarias, no pueden divisarla. Una teoría embrionaria del anarquismo como base filosófica del liderazgo se puede encontrar en las prácticas sociales de todo el mundo, en movilizaciones, en protestas autoconvocadas, en literatura contestataria, en la desobediencia civil, en los proyectos comunitarios cooperativistas y en programas de economía solidaria<sup>56</sup>.

Existen, al menos, cuatro prácticas que se sustancian como base social para la construcción de esta teoría anarquista, cuyos efectos moldean lo que se vislumbra como prácticas demostrativas de liderazgo libertario. A continuación, asumiendo el riesgo de ser

---

<sup>56</sup> El contenido de este párrafo es enteramente coherente con las expectativas de D. Graeber sobre cuáles debería ser la base social de una teoría anarquista, expuestas en: Fragmentos de antropología anarquista, 2019. Virus Editorial).

demasiado escueto, se sugieren prácticas que vulneran, radicalmente, la concepción predominante, pero claramente equivocada, de ejercicio del liderazgo.

- Primero, la afirmación de la libertad,
- Segundo, la negación de la Jerarquía como principio modelador de las relaciones humanas.
- Tercero, limitación del poder que limita la libertad y,
- Cuarto, la democracia como participación directa.

#### **8.4.1. La afirmación de la libertad**

El hombre occidental de hoy que no escatime investigar a profundidad el concepto de libertad, será sorprendido por un dato nada indiferente: que los ideales de libertad, igualdad y democracia no son originales, ni mucho menos exclusivos, de la tradición occidental. Volviendo a la investigación de Graeber y Wengrow (2022), se encuentra que “los pensadores ilustrados que propugnaban tales ideales a menudo los ponían en boca de extranjeros, e incluso de salvajes como los yanomami” (p.30). El trabajo de estos dos autores es de impacto en las concepciones eurocéntricas de la libertad, al insistir en la dificultad de encontrar autores, desde Platón a Marco Aurelio y desde este a Erasmo, que no se hayan manifestado contrario, por lo menos a regañadientes, contra estas ideas. El término democracia, por ejemplo, registrado en Grecia, debería ser analizado partiendo del hecho de que, en aquel tiempo, Grecia estaba más vinculada al norte de África y al Oriente Próximo que a cualquier país de la Europa clásica. Decirlo es importante porque sirve para trastocar los orígenes de los valores actuales. Otro dato que vale destacar es que, antes del siglo XIX, era difícil encontrar un autor europeo que opinara de la democracia como algo ni siquiera medianamente deseable. Más bien, se consideraba como una forma de gobierno terrible.

Como se ve, lo que hoy se conoce como libertad, en la concepción de los ilustrados, aparece como algo propio de grupos de nativos americanos con los que se encontraron los europeos en su campaña de conquista. Estos mismos nativos se extrañaban al ver cómo los europeos carecían de una vivencia real de la libertad<sup>57</sup>.

Graeber y Wengrow insisten en que la concepción de libertad individual más originalmente europea, es aquella asociada a la propiedad privada. En sus raíces romanas, la libertad era definida como un ejercicio a costa de los demás, aunque posteriormente se presenta como autonomía: la no dependencia de otros.

En el intento de afirmar la libertad como práctica de vida, hay que saber que los hombres viven inmersos en una época en la misma medida en que esa época vive en ellos. Esto significa que no solo existen actores bien diferenciados ejerciendo controles sobre los demás, junto con estructuras, dispositivos y sistemas diseñados para disciplinar, en unos casos, y seducir en otros, sino que, la época misma, con su dinámica de cambio intemperante, sus modas, innovaciones, gestos simbólicos, arte, diseños urbanos, plazas comerciales concebidas como centros de diversión, etc. se vuelve un todo sistémico que alude a la libertad justo en el punto donde más oprime. La misma época de la positividad, del “ser feliz”, del “tú puedes”, viene, como placenta, a incentivar el “ser libre”. Para cubrir el déficit de libertad, todo se adorna con la silueta enriquecida de la libertad. En esta letanía ilimitada y desvergonzada, la libertad se reduce a un boleto aéreo para vacacionar en el Caribe, pasear no tanto por el parque sino por los pasillos de un centro comercial, la compra de un nuevo auto, en fin. Esta visión precarizada y eminentemente viciada de la experiencia de la libertad, solo conduce a menos libertad. Se trata de una libertad que no

---

<sup>57</sup> Graeber y Wengrow llegaron a esgrimir el argumento, bajo la revisión de fuentes históricas hoy poco atendidas, que los nativos americanos fueron bastante críticos con la cultura de los conquistadores. Sus instituciones carecían del valor de la democracia. Es probable que esta crítica mordaz ejerciera un impacto directo y notable en los ideales de libertad individual de los ilustrados. Véase la cita previa a estos autores (Graeber y Wengrow 2012).

puede ser pensada al margen de la época, porque ella crea la demanda de seguridad que deberá ser descontada de la libertad.

En ausencia de una concepción amplia de la libertad, que vaya más allá del permiso otorgado por las leyes para regular el comportamiento de la ciudadanía, el ser humano de Rousseau no es libre ni siquiera para tomar opciones dentro de los mismos límites establecidos para restringir su sentido de libertad. De ahí que, el desarrollo de una falsa conciencia de libertad sea imprescindible para evitar que los individuos “se descubran” a sí mismos, viviendo dentro de unos límites inaceptables de libertad. No se vale ser libre en una jaula con barrotes ensanchados, en los que, mientras más amplio es el espacio entre los extremos de la jaula, mayor la sensación de libertad. La libertad, en tanto que reclamo central de los principios filosóficos del anarquismo, inicia con el reconocimiento de niveles crecientes de autonomía responsable.

Así se llega a una conclusión poco amigable desde la tradición autoritaria del poder: mientras más capacidad tiene un líder de penetrar los espacios de toma de decisión de los individuos, más disminuido resulta su ejercicio de liderazgo, dado que liderar no puede consistir, en ninguna circunstancia, en un ejercicio de colonización de la autonomía del otro.

La diferencia que existe entre el “territorio y el mapa” es de utilidad para dar cuenta de la diferencia entre libertad y discurso neoliberal de libertad. La primera es vivencia conjugada en primera persona, mientras que lo discursivo aparece como intento imprudente de colonizar la experiencia de las personas convirtiéndolas en “libres” solo en un plano simbólico que no ofrece amenazas. Una libertad ingenua, deseable solo en su comparación gráfica con países no occidentales de tradición teocrática autoritaria o con naciones que funcionan como cárceles para sus habitantes. El anarquismo ha trazado un concepto de libertad que se valora no solo por sus resultados sino por su condición de tal, implicando un giro discursivo en la praxis de quienes se rebelan a ser “gobernados

pastoralmente” no ya por unos individuos o unas leyes no consensuadas, sino por una “actualidad” sutilmente trazada como entorno de realización simbólica de la libertad.

En la aldea global de McLuhan, el individuo asume su libertad de acuerdo con el territorio en el que habita (países libres y no libres) y no en función de la experiencia vital de expansión de sus potencialidades como ser. Publicar las opiniones propias y divulgar las ajenas en las redes sociales, por ejemplo, no cambia la condición de ciudadano libre o no libre de un individuo, pero sirve para ensanchar el sentido de libertad de expresión, justo en el momento en que en una cárcel de Londres se priva de libertad a Julian Assange. Lo notable del mapa de ruta anarquista se encuentra en la crítica a esta libertad simbólica desgranada en sus partes, desprovista de todos los elementos económicos, políticos, culturales y espaciales, que la constituyen. No obstante, esta libertad no es utópica, es realizable y ya se encuentra escondida bajo el peso brutal de formalismos políticos muy singulares, tan singulares, que hace del sujeto actual, un amante de su propia esclavitud.

Además de la vivencia de una autonomía responsable, la libertad está directamente relacionada con su par la “igualdad”, bajo el presupuesto de que no puede existir libertad en un marco contextual caracterizado por relaciones desiguales. Es psicología política elemental: una persona en posición socioeconómica de privilegios descomedidos, se encuentra en condiciones de ejercer algún tipo de dominio sobre otra que se encuentre en condiciones abismales de vulnerabilidad socioeconómica con relación a la primera. Liderazgo desde la perspectiva del anarquismo filosófico es inseparable de un concepto amplificado de la libertad, de la igualdad y de la autonomía entendida como condición de dignidad. Las ideas en disputa sobre la autonomía incluyen la posibilidad de acción racional de sujetos capaces de comprometer sus capacidades reflexivas para definir razonablemente un horizonte de vida digna. Como se observa, en este marco de autonomía y libertad, la figura del líder desaparece y deja su espacio a la

capacidad de los individuos para diseñar la vida que, bajo los parámetros críticos pertinentes, resulta favorable para la realización personal y profesional.

Desde esta compostura, el grito nietzscheano de voluntad de poder augura estremecimientos sensibles a una filosofía política encarnada en la pretensión de dominio absoluto del hombre sobre la realidad. Existe voluntad de poder en donde quiera que la vida se abre paso como “posibilidad” a algo superior de lo que ahora es. Una interpretación del pensamiento de Nietzsche, aplicado al hombre como proyecto inacabado que busca superarse constantemente, conduce a una visión antropológica del liderazgo, precisamente, en su connotación de “capacidad de echar hacia adelante” colocando la vida como centro de discusión. Sin embargo, frente a la hiper politización de la vida, el poder tiene que ser limitado, o mejor dicho, desde una postura libertaria, la libertad es el freno que la vida libre le pone al poder, trastocando sus vicios (control, autoritarismo, caudillismo, abuso, etc.) y destacando sus virtudes (creación, convivencia en simetría, igualdad, etc.). La libertad es, entonces, el dique de contención de las aguas bravas del poder.

En un plano social, sin embargo, vale aplicar el término líder, si así se apreciara conveniente, a la persona que más incide en la configuración de las aspiraciones de una sociedad. En este caso se obtiene un resultado paradójico: el lugar de un líder “mandando”, es ocupado por un líder haciendo lo que ya está “mandado”.

Contrario a la denuncia y al temor de que la libertad derive en el descarrilamiento de la conducta humana hacia transgresiones inadmisibles, la línea de pensamiento que aquí se defiende es la de una libertad asumida por el individuo ilustrado kantiano que conjuga, en su condición de ser social, madurez, y capacidad de rendir cuentas. Maduro en su pensamiento, responsable en sus decisiones y rendidor de cuenta por sus acciones, el individuo emancipado designa las condiciones teóricas y prácticas de una vocación inquebrantable de libertad. Si existe miedo a la libertad es porque se carece de capacidad

para asumir responsablemente la propia vida. Ceder a otros el derecho de decidir es una renuncia a la autonomía misma.

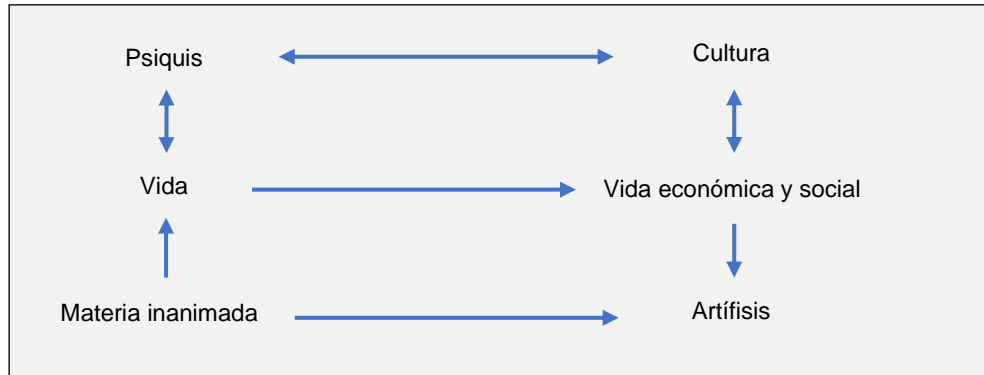
#### **8.4.2. La negación de la jerarquía como principio modelador de las relaciones humanas**

Recapitulando acerca de la cuestión de la jerarquía, se somete a juicio la idea de un entramado jerárquico estructurante de la realidad, abogando por su definición como una construcción discursiva exitosa a fuerza de una descripción de los fenómenos más que de una explicación racional de los mismos. En cualquier mirada a la realidad, esta se presenta a los sentidos como una estructura piramidal jerárquica de niveles que se superponen unos sobre otros. Pero esta mirada puede ser ella misma un obstáculo epistemológico, de cuya crítica emerge la pregunta de ¿y si esta estructura jerárquica ya estaba preconcebida en la forma de sesgo cognitivo del razonamiento inductivo en el cerebro del observador, condicionando el fenómeno observado? Es cierto que existen sistemas complejos que dificultan la emisión de juicios definitivos en los que se refute la existencia de patrones sistémicos que van de lo más simple a lo más complejo. Tal vez sea Bunge (1969), a quien no puede catalogarse de anarquista, el que venga a decir que,

“lo que hemos definido como estructura de niveles es independiente del de jerarquía. En concreto, no encontramos en la definición de estructura de niveles las ideas de dominación ni de orden (...). Así, aunque pueda haber estructuras de niveles que sean jerárquicas, también puede haberlas que no lo sean” (p. 38).

**Gráfica 19.**

*Ejemplo de estructura de niveles no ordenada (fusión de dos estructuras de niveles: la de la naturaleza y la de la sociedad).*



Fuente: [Bunge, 1969], pág. 38.

Lo que Bunge propone para una estructura de niveles que ni siquiera está ordenada, puede ser aplicado tanto a la naturaleza como a la sociedad. Un enfoque sistémico es suficiente para mostrar que una totalidad en un ámbito no es otra cosa que una “parte” de un “todo” en otro ámbito.

La explicación de los fenómenos sociales puede prescindir de las estructuras jerárquicas sin perder un ápice de científicidad. El esquema bungeano apunta en la dirección de que una jerarquía no debería ser asumida en los términos de una relación de dominación, sino como una forma de división de los problemas en niveles de organización. De seguir esta línea, las ciencias sociales, junto con las disciplinas gerenciales, bien podrían estar analizando jerarquía de problemas, de ideas y, en el caso del liderazgo, de responsabilidades, pero nunca de personas. Si bien es cierto que, desde Bertalanffy, la realidad se revela como un enorme orden jerárquico de entidades organizadas, incidiendo en una cultura que condiciona la mirada de la realidad social según estratos en la que los hombres aparecen unos por encima de otros. No obstante, si se tratara de un orden natural, lo cual no es cierto, los anarquistas estarían llamados a oponer resistencia. Una



resistencia al estilo de Sísifo, que encuentra el sentido de su lucha en el contenido objetivo de su condena.

Por otro lado, desde el registro histórico, la arqueología, la epigrafía, la lingüística, la etnohistoria y la etnología, puede argumentarse que sociedades del pasado, específicamente la sociedad maya, pudo haber basado el poder en una forma no jerárquica sino como heterarquía, en el que ningún elemento parece ser más importante y dominante; cada uno contribuye de manera más o menos igualitaria a la salud de la totalidad del sistema (Izquierdo y de la Cueva 2018). Luhmann, por su parte, resuelve la cuestión estableciendo una distinción entre jerarquización y diferenciación, en la que la jerarquía se entiende como un caso especial de diferenciación. Se abre la discusión sobre el análisis de la realidad desde horizontes explicativos no jerárquicos.

En el caso de los estudios organizacionales la situación de “lo jerárquico” se complica, puesto que, en este ámbito de dominio hegemónico de la empresa moderna, la estructura jerárquica de la organización asume la condición de *physis*, algo sagrado e inquebrantable (Marafuschi Phillips, 2015). A modo de provocación, sin embargo, se propone una concepción *nomos* en la que el modelo jerárquico se asume como una convención humana.

El modelo anarquista de liderazgo, en lo que tiene de modelo, tendrá que serlo desde la no dominancia política del individuo líder, provocando mejores prácticas que integren las nuevas tecnologías como forma de construcción de espacios más horizontales.

#### **8.4.3. Limitación del poder que limita la libertad**

Las narrativas acerca del poder se suceden como ráfagas que salpican las páginas de las ciencias sociales. Foucault (1978) lo conceptualiza como un régimen de verdad y puntualiza que “La verdad está ligada circularmente a los sistemas de poder que

la producen y la mantienen” (p.189). Dar crédito a Foucault implica hacer una des sublimación de la verdad y hacerla habitar el espacio de lo cotidiano, en cada punto del cuerpo social, “entre un hombre y una mujer, en una familia, entre un maestro y su alumno, entre el que sabe y el que no sabe” (p. 157), como el suelo sobre el que operan las condiciones de posibilidad de su funcionamiento. Por su parte, Deleuze (1987) observa el poder en manifestaciones comunes tales como disputas de vecinos, discordias entre padres e hijos, desavenencias conyugales, excesos del vino y del sexo, altercados públicos (p. 54), de manera que, el poder no solo es el monstruo de la fuerza descomunal de un ejército, o la violencia siniestra de un imperio.

Hubert y Rabinow (2001) van a sostener que el poder, más que reprimir los intereses del otro o negar la vida, produce de forma inmanente saber (en el sentido de episteme), genera discursos y, articulándose a regímenes de verdad, “hace ver” y “hace hablar” (p. 150). Hardt y Negri (2000) en un giro hacia el biopoder, afirman que “el objeto del poder es la producción y reproducción de la misma vida” (p. 25). Froment (2002) alude a que la manifestación del poder en una sociedad de control, implica, además la “publicitación del espacio privado” y una “privatización del espacio público” (p. 27). Y con Han (2016) el poder se expresa no tanto en la coerción, sino en el automatismo de la costumbre. “Un poder absoluto sería uno que nunca se manifestara, que nunca se señalara a sí mismo, sino que, más bien, se fundiera del todo en la obvedad. El poder brilla por su ausencia” (pág. 78).

El poder, en cualquiera de sus distintas concepciones, estará referido a la dominación, a la capacidad de influenciar y a la capacidad de resistir la propuesta de otros (Hollander 1990). ¿Qué ha cambiado desde inicio de los 90, con Hollander, hasta finales del primer cuarto del siglo XXI con Han? La respuesta sería el camuflaje. El poder es también la capacidad de camuflarse, de simular, de “hacer ver lo que no es, como si fuera”. Allí donde se sospecha del poder, los poderosos actúan por medio de los que

carecen de la potestad de actuar. El poder está invisibilizado justo en el espacio en el que se está siendo sometido. Una capacidad de actuar por medios tan sutiles como el ordenamiento urbano, el diseño de un parque, o la disposición de un centro comercial. Con Foucault, el poder se deja ver como el pastor de los hombres. Una de las formas que adopta el discurso democrático es, precisamente, “gobernar al margen del pueblo en nombre del pueblo”. Esto es: una obra maestra de la simulación del poder. Los argumentos arendtianos se encaminan por el lado de que el verdadero poder reside en la capacidad de las personas para actuar juntas y crear algo nuevo en el espacio público, en lugar de simplemente someter a otros a la fuerza.

Una buena práctica de liderazgo es entonces, una estrategia de confrontación del poder que limita las aspiraciones humanamente deseables de un colectivo. Liderazgo libertario, por consecuencias, es la manera de pensar, decidir y ejecutar el horizonte estratégico de dignidad en que pueden ser realizadas las aspiraciones de una sociedad factible y deseable. En este plano, un líder es “uno con la comunidad” haciendo contribuciones para que los objetivos comunitarios se vuelvan alcanzables. Un gestor de esperanza en un mundo sin motivos razonables para la esperanza, entendiendo la esperanza como pre-posicionamiento crítico aquí, ahora, y hacia lo que viene, pero no acaba de llegar. En conclusión, el ejercicio libertario del liderazgo se experimenta en una paradoja cristiana a la que los cristianos nunca prestaron atención: el Jesús que preconiza el cambio frente al poder, desde una posición de no poder. El despliegue de las capacidades del grupo para limitar el poder es, efectivamente, el despliegue de la libertad. El poder y la libertad se sospechan mutuamente.

#### **8.4.4. La democracia como participación directa**

El cuarto elemento constituyente de una práctica libertaria del liderazgo se localiza en la asunción de la participación directa como contenido de los principios democráticos.

No es aventurero acotar que los demócratas (formalmente así nombrados) se mueven en contra de la democracia auténtica, y que esta, resulta imposible si se observan las limitaciones impuestas desde el Estado liberal y su filosofía pragmático-utilitarista. La etimología del término conduce al griego antiguo "*dēmokratía*" (δημοκρατία), a partir de los vocablos *dēmos* (δῆμος) que podría traducirse como pueblo y *-kratía* (-κρατία), raíz de *krátos*, que se traduce como poder, fuerza o dominio. Una evaluación rigurosa de la experiencia democrática actual lleva al resultado desfavorable de que, tal democracia no solo no existe, sino que es imposible en los términos en que se define u ejerce el control del Estado. En otras palabras, lo que hoy se denomina democracia no es, en absoluto, el gobierno del pueblo, pero que, además, la definición actual del Estado imposibilita su manifestación. Un antecedente histórico de peso considerable en la participación directa se encuentra en la frase "*Nihil de nobis, sine nobis*" (nada sobre nosotros, sin nosotros), en disputa en la Europa del siglo XV, en la transición de la autoridad monarcal al parlamento.

No existe una ontología fuerte de la democracia, ni la voluntad para que exista. La sociedad ha sido atrapada en un fraude expresado en la declaración de que los males de la democracia que tenemos son mejores que las bondades de los sistemas que se les oponen. En fin, en nombre de la participación en procesos electorales y de la separación de poderes, se ha construido un discurso que ya no es atractivo. En el entorno europeo, por ejemplo, se ha estado construyendo, pieza por pieza, una forma de fascismo "paradójicamente democrático" (Preciado, 2019). En esta crítica, la democracia no deja de ser una puja encubierta en contra de la participación directa. Es entendible que, entre una teocracia y la forma de gobierno de cualquier país occidental, se opte por la fórmula denominada democracia, pero esa opción, y ese nombre, no convierten en democrática la gestión de gobierno de la élite gobernante. Peor aún, si estas mismas élites encontraran mecanismos diferentes más efectivos para sus proyectos de poder, dijeran adiós a la democracia. Dicho de otra manera, hoy se tiene democracia porque en Occidente, la

democracia es la vía más expedita para satisfacer las aspiraciones económicas y política de los que capitanean el barco.

En lugar de demócratas, el gobierno está atrapado por gerentes de los intereses del grupo representado, con variaciones de grado de una nación a otra. ¿Y si los rituales de la participación democrática no son más que otra forma de sumisión exitosa? ¿Y si los procesos electorales que marcan el “gesto cúlctico” de la democracia, no fuera más que el proceso de legitimación de formas ligeras de *apartheid* en relación con los sectores no incluidos en la nómina de los vencedores? De preguntas en preguntas, se llegaría a un límite en el que, con claridad meridiana se descubriría que la democracia es profundamente anarquista. Otra forma de decirlo es: la democracia es enemiga del Estado<sup>58</sup>.

Ibáñez (2007) ha escrito lo que podría ser un panegírico a la democracia, poniendo en claro que la democracia es un sistema de dominación, blando, sutil, pero tremendamente eficaz, que no será para siempre. Es indudable, sostiene el pensador anarquista, que “la democracia va a morir” (p.53). Y al hacerlo, dará paso a otra forma de gestión política cuyas características se desconocen y no será fácil predecir, sin arriesgarse uno al error. Si la democracia es hija de la época, el cambio de época incidirá en la transformación y mutación de la democracia a otra forma de gestión. Entonces, cuando se alardea del sistema democrático, ¿de qué se está alardeando? En respuesta de Ibáñez, existe la democracia real (la que es, aquí y ahora), y también la democracia normativa (la ideal, en el papel, conforme a la etimología anteriormente reseñada como

---

<sup>58</sup> El totalitarismo, como forma contraria a la democracia, está avanzando en Europa, y no se detiene ni en África ni en América Latina. José Vizner (2023) elabora una crítica a la propuesta del Parlamento Europeo para reglamentar la futura Ley Europea de Libertad de Los Medios de Comunicación, en la que se plantea la posibilidad de supervisar a periodistas y a su familiares (expiarlos), en caso de que se nieguen a revelar sus fuentes, siempre que exista una justificación basada en una razón imperiosa de interés general. Como se observa, de la seguridad, solo hay un paso hacia la negación la libertad de expresión, y con esta, se enflaquece la democracia, y lo hace desde los valores democráticos.

gobierno del pueblo). La primera, la real, la que se tiene ahora, va a morir y lo hará antes de que aparezca la segunda, que no existe y no se vislumbra forma alguna de que exista. Peor, la democracia normativa (ideal) ha servido como excusa para soportar la democracia real. Es que esta democracia ideal es incompatible con el capitalismo, y con el Estado mismo.

El liderazgo de sustento libertario habrá de abrazar los principios elementales de la democracia, y con ello estará llevando a cabo un acto subversivo de connotaciones apocalípticas para el sistema establecido. Pero siembre desde el reconocimiento de que, igual, el anarquismo ideal no necesariamente es compatible con el anarquismo práctico del día a día. El liderazgo libertario no es una forma nueva de mandar y gestionar. Es, mejor dicho, una forma de experimentar la vida de la comunidad haciendo contribuciones a dicha comunidad. En este sentido, el líder tradicional de posición jerárquica por encima de los intereses del grupo está moralmente agotado.

## CAPÍTULO 9

### 9. HACIA UNA SOCIEDAD MADURA: LA MUERTE DEL INDIVIDUO-LÍDER.

#### 9.1. Núcleo conceptual

En este apartado se enfatizan las condiciones de posibilidad para avanzar hacia una sociedad madura, reconociendo la carga de subjetividad implicada en la expresión “sociedad madura”. La discusión, en tanto que provocación centrada y enfocada en la cuestión del liderazgo, busca incorporar algunas cuestiones que avancen hacia el desvanecimiento sistemático de la figura del individuo líder:

**Primero.** Hay que reconocer que una sociedad, un grupo, o una organización es madura, o ha llegado a cierto grado de madurez, en el momento en que puede concebirse a sí misma, de manera colectiva, como un proyecto potencialmente realizable.

**Segundo.** Esta tesis es factible, si y solo si, la sociedad en cuestión es capaz reflexionar sobre sí misma, en función al momento histórico en que se encuentra, que no es otra cosa que hacer sociología, siempre que el quehacer sociológico tenga como punto de partida a la sociedad reflexionando sobre ella misma en sus condiciones presentes.

**Tercero.** La madurez de una sociedad se concibe como resultado de un quiebre en la asimilación de los roles de aquello que mandan, para derivar en una capacidad colectiva de prever nuevos horizontes en la realización del proyecto de sociedad esperado.

**Cuarto.** Esta proyección jamás será una prolongación conservadora del presente, por lo tanto, se concibe penetrada por la incertidumbre, no como mera contingencia, sino como parte constitutiva, inmanente del proyecto. Pensar el futuro es crítica pendular, transgresora de la normatividad conceptual de los libros de textos y de los dogmas de las

escuelas de negocios. Este ejercicio puede hacerse de manera estratégica (se prevé el futuro deseado tomando como base las condiciones materiales del presente), o de manera prospectiva. Lejos de ser un espacio vacío, el futuro constituye un aspecto activo del presente, de tal factura que, pensar productivamente el futuro, es intercambiable con transformación del presente (Inayatullah, 2023).

**Quinto.** Las cuatro tesis anteriores posibilitan, por inducción analítica, confirmar la tesis paradójica de que mientras más fuerte sea el impacto del “individuo-líder” en una sociedad, más débil será la expresión del liderazgo de dicha sociedad para determinarse a sí misma, en el marco del horizonte de un proyecto pendiente de realización.

**Sexto.** El líder que hoy se mira en todos los espacios, como habitante imprescindible en la articulación y funcionamiento de todo, es imprescindible “por defecto”, pero no por necesidad.

**Séptimo.** Se establece que, en definitiva, una sociedad madura no necesita un líder que la guíe, sino liderazgo para guiarse a sí misma hacia el punto de fuga de su realización como sociedad. La existencia de individuos que mandan y someten a otros individuos, deberá ser pensada como una anomalía social.

## 9.2. Objeciones: ¿Es factible un liderazgo libertario?

La propuesta de una sociología de las ausencias y de las emergencias de Boaventura de Sousa Santos, (Tamayo, 2019) implica investigar alternativas hoy suprimidas por las monoculturas del presente. Desde las epistemologías del sur (Sousa Santos, 2000) se demanda la construcción de nuevos saberes y nuevas prácticas que preconicen la esperanza en realidades más allá del fatalismo abrumador del presente. La tarea es atrevida, pero marca la ruptura con el conformismo normativo que pesa sobre la actualidad.



**Tabla 35.***Las 5 monoculturas sistematizadas por Sousa Santos*

<b>Monoculturas</b>	<b>Razón metonímica</b>	<b>Respuestas</b>
Monocultura del saber (epistemicidio)	Lo no creíble	Una ecología de los distintos saberes con el necesario diálogo y la ineludible confrontación entre ellos.
Monocultura de la lógica del progreso lineal	Lo ignorante	Una la ecología de las temporalidades, que valora positivamente las distintas temporalidades como formas de vivir la contemporaneidad, sin establecer jerarquías o juicios de valor sobre ellas.
Monocultura de la clasificación social (naturalización de las jerarquías)	Lo residual	Una ecología de los reconocimientos, que busca una nueva articulación entre ambas nociones dando lugar a “diferencias iguales”; esta ecología de diferencias se construye a partir de reconocimientos recíprocos.
Monocultura de lo universal como único válido,	Lo local	Una ecología de las trans-escalas, valorar lo local como tal, desglobalizándolo, es decir, situándolo fuera de la globalización hegemónica, donde lo local es minusvalorado, más aún, despreciado, ninguneado.
Monocultura productivista de la ortodoxia capitalista	Lo improductivo	Una ecología de las producciones y distribuciones sociales, es decir, la necesidad de recuperar y poner en valor otros sistemas alternativos de producción, como el de las cooperativas obreras, del “comercio justo”, de las empresas autogestionadas, de las organizaciones económicas populares, de la economía solidaria, etc.

Fuente: Elaboración a partir de Sousa Santos (2000).

Entre las objeciones más comunes a una propuesta de sociedad en la que las decisiones no se tomen de manera representativa, sino por participación directa, es decir: una sociedad que ha creado los mecanismos para conducirse a sí misma, aparece el argumento de la imposibilidad de involucrar a millones de personas en las decisiones del día a día. ¿Pueden tomar la palabra 20 millones de personas, por poner un ejemplo, para decidir qué hacer y qué no? La conclusión a la que se llega es que, en una sociedad sobresaturada de tecnología de vanguardia, con el bigdata como plataforma de análisis predictivos, y con la irrupción de la inteligencia artificial, la participación directa se revela como posibilidad beneficiosa para la sociedad y como amenaza para la democracia representativa. Para evitar la participación directa existen excusas; pero no razones convincentes.

Otra objeción, de tipo histórica, es la que afirma que en todas las épocas y sociedades han estado presente la figura de un líder ya como guía, ya como persona con capacidad para tomar decisiones correcta, o con el reconocimiento social por su linaje o por sus habilidades en asegurar el bienestar del grupo representado. Este argumento no tiene fuerza para sostenerse una vez que los registros etnográficos y antropológicos confirmen que, en efecto, muchas sociedades premodernas desarrollaron formas de organización no verticales o no jerárquicas. Ya en muchos grupos de nativos americanos existieron formas de organización en los que la experiencia de un líder, estaba marcada por un rol que se cumplía en favor de la comunidad y no por una posición de privilegio o de supremacía sobre los demás. Son los casos en los que liderar consistía, paradójicamente, en someterse a la voluntad de lo acordado.

La existencia de la jerarquía como denominador común de la física y de la vida en cualquiera de sus manifestaciones, pareciera ser la evidencia más contundente para negar que se pueda prescindir de un orden naturalmente establecido e inamovible para modelar el orden social. Así en una empresa aparece el organigrama como explicación gráfica de

las posiciones. Estos niveles de jerarquía se antojan innegables para el ojo no escudriñador.

Muchas cosas no son lo que parecen ser, y justo en esta observación, emerge la disyuntiva entre lo real y lo aparente. Penetrar la realidad de los procesos jerárquicos y encontrar lo que podría considerarse la verdad óptica, continúa siendo un desafío para quienes pretenden escapar de la caverna de Platón. Es aquí cuando se hace presente la burla cínica de la razón para los que buscan la verdad: creer que se está *saliendo* de una caverna cuando en realidad se está *entrando* en otra más compleja. ¿No está la caverna de Platón inserta en otra caverna mucho más amplia? ¿Qué son los medios y las redes sociales sino una caverna con extensión ilimitada de pretensiones de verdad escurridizas, que esconde la realidad justo allí donde la exponen? Desde la postura del pluralismo epistemológico se busca desterrar del imaginario colectivo la idea de que sin jerarquía la sociedad iría al colapso. Que una sociedad madura necesite de unos sujetos con capacidad para decidir en lugar de los demás, como ocurre en la denominada democracia representativa, y que se coloque en una posición de poder que afecte negativamente la autonomía de los subalternos, jamás será parte de una filosofía social de base anarquista. Sin embargo, queda por resolver la cuestión de la jerarquía visible en la estructura de una organización, en los procesos computacionales, y en la naturaleza en sentido general. La solución va a depender del lado de la caverna en que se encuentre el observador. Desde dentro se mira la apariencia de los procesos, lo fenoménico. Desde fuera se estaría contemplando la jerarquía como entidad ontológica. No obstante, la realidad es que no es posible observar un fenómeno sin aguzar los sentidos en sus características fenoménicas, su apariencia. Siempre tendremos una caverna dentro de otra caverna. Se hace evidente otra forma de trabajar el orden jerárquico observado: construir nuevas miradas al mismo fenómeno y descorrer el velo de la apariencia. Cuando así se opera, se encuentran soluciones como, por ejemplo, que lo que muchas veces es procesado como una jerarquía

de individuo no es otra cosa que una secuencia en la que interactúan múltiples niveles de especificidad en los que no necesariamente queda implicada la superposición de un nivel directamente sobre otro. Por ejemplo, la decisión de qué marca de bolígrafo comprar tiene un nivel de especificidad muy diferente a la decisión acerca de qué marca de vehículo adquirir. Es cierto que ambas son decisiones, pero los impactos de las estas no son equiparables. Además de asignar un mayor peso a la compra de un vehículo, en el proceso mismo de la compra, puede centrarse la atención, por cualquier circunstancia, en la compra del bolígrafo (como si se pusiera entre paréntesis la compra del vehículo). En realidad, los dos procesos continúan su curso sin que uno interfiera en el otro.

Es así como se propone la sustitución de un orden jerárquico por una redarquía, en la que las relaciones concurren entre niveles de especificidades. Lo propio de una redarquía es la habilitación de niveles de responsabilidad, de roles, de ideas, de decisiones. Estas relaciones enfocadas de manera sistémica y apropiada, no implican una jerarquía de personas. Entonces, la pregunta sobre cómo llegamos a naturalizar la existencia de la jerarquía de persona sobre otras personas, debería sustituirse por otra que indague por los mecanismos inherentes a una construcción del discurso de la jerarquía como orden vertical rígido. La respuesta gira hacia el hecho de que, siendo una construcción, lo que se observa en el conjunto de las interacciones sociales y organizacionales, puede ser visto de otra manera que nada tuviera que ver con la jerarquía, sino una redarquía.

### 9.3. Querido ciudadano, te estamos engañando<sup>59</sup>.

Un profesor de la Universidad de Granada ha escrito una carta dirigida a los estudiantes. La carta es reveladora de la forma en que el proceso educativo ha ido degradándose, tendiendo hacia la mediocridad, mientras él (los profesores) sufren el saber que no están contribuyendo al desarrollo de personas con alto perfil profesional, sino a la formación de un grupo de individuos que, en otra época, no serían capaces de aprobar los requisitos del curso. La cuestión, desde el posicionamiento de Arias-Aranda, no debe llevar a que los profesores se adapten al nivel de los estudiantes, sino que estos eleven su perfil de futuros profesionales bien preparados. Como es de esperarse, los reclamos del profesor Arias-Aranda son compartidos por unos y rechazados por otros.

Desde esta carta, vuela la imaginación hacia el escenario en el que un líder estadounidense (demócrata, republicano o neocon), europeo o de cualquier país, en cualquier entorno (empresarial, civil, militar, etc.) se dirige a sus ciudadanos en los términos de “*queridos ciudadanos, te estamos engañando*” (un permiso literario poco común en una tesis con rigor académico). Así como la carta ya citada no representa a todos los profesores, tampoco este líder imaginario representaría a la totalidad de los líderes, sean estos gobernantes, empresarios, comandantes militares, o especuladores bancarios. Este golpe de conciencia explotaría como noticia implacable entre pares asombrados que no tardarían en tomar distancia de lo que, más tarde, los medios titularían como *lapsus* mental deplorable. En la línea hipotética de este trabajo, El contenido epistolar apuntaría a los detalles dados a continuación:

---

<sup>59</sup> Alusión a la carta viral de Daniel Arias-Aranda, profesor de Economía y Empresa en la Universidad de Granada. [Querido alumno universitario de grado: Te estamos engañando \(linkedin.com\)](https://www.linkedin.com/company/daniel-arias-aranda)

- a) Querido ciudadano, no es cierto que el culto a la personalidad sea un eje determinante del comportamiento de un líder. De hecho, en el caso de nosotros, que somos los líderes que mandan a otros líderes, la sobre exposición resulta contraproducente para los fines que perseguimos. Así que, eso de la búsqueda, reconocimiento, poder, logros y otros apuntes de teorías motivacionales, son presunciones artificiosas de autores como un tal McClellan, que solo aplican en casos donde la mediocridad necesita ser cubierta por la aceptación popular. El culto a la personalidad es una especie de patología propia de líderes políticos cuya autoafirmación debe ser reforzada con la devoción cúllica del pueblo. Se encuentran en los polos de la derecha, de la izquierda y del centro. Dikötter (2019) los dibuja en su libro *“How to be a Dictator: The Cult of Personality in the Twentieth Century*, en el que destaca que, los dictadores necesitan crear una secta que apoye su proyecto, y discriminar, cuando no criminalizar, la no pertenencia a dicha secta. Espero que te quede claro que solo los mediocres necesitan la aclamación del pueblo, nosotros, nos conformamos con dominar al mundo, no al pueblo.
- b) Estimado ciudadano. Lamento rechazar tus denuncias de que nosotros, los líderes que tenemos el poder (al diablo Foucault diciendo que el poder no se tiene), solo nos interesamos por tu voto. ¿A caso esperaba que nos preocupáramos por algo más? ¿De verdad crees que somos demócratas convencidos de las virtudes del gobierno del pueblo? ¿Existe otra forma de conseguir tu voto que no sea escarbando en el *bigdata*, para desentrañar tus aspiraciones, y luego ofrecértelas como promesas salvíficas? Considero decepcionante que vengas a increpar ahora, que el gran Maquiavelo estaba equivocado al postular que hay que hacer todo lo posible por alcanzar el poder y todo lo posible también, para mantenerlo. A menos, claro estás, que tú seas de los que piensan, como sugieren Gaviria Mesa y Granda Viveros

(2016), que la obra de Maquiavelo también es un manual para que el pueblo pueda descifrar el modo de actuar de los que gobiernan. Sea lo que sea, la mentira es parte del juego político, y no creo que, por tus reclamos éticos, vayamos a cambiar nada, salvo que ese cambio, se ajuste a la hoja de ruta que sigue el proyecto enarbolado por los que mandan. Con mucho pesar debo decirte, o, mejor dicho, confesarte, que tú eres el medio, nosotros, los que ejercemos el poder, somos el fin. No se trata de que tú seas ignorante, de hecho, si fueras inteligente, igual te engañaríamos, pero con inteligencia.

- c) Querido ciudadano. Las razones por la que los líderes creemos que tú necesitas ser dirigido, es porque, por más recursos intelectuales que utilices, siempre te pierdes en razonamientos coloquiales que van en contra de ti mismo. Por ejemplo, cada vez que expresas tu descontento por la manera en que se ha gestionado la guerra entre Rusia y Ucrania, y nuestro involucramiento en el envío de armas y establecimiento de sanciones que empeoran la vida de los ciudadanos europeos, expresa también un gran desconocimiento acerca de cómo Europa ha alcanzado el nivel de vida que tienes. ¿Acaso crees que Alemania, la locomotora europea compraba combustible a Rusia para economizar los suyos? No. Es que no tenemos más que artilugios especulativos para conseguir lo que hemos conseguido. Nuestro futuro no será mejor teniendo que negociar con una Rusia fuerte, es preciso entonces, debilitarla, tanto, que podamos negociar en las condiciones que sean favorables para nosotros. Probablemente me preguntarás acerca del porqué, desde Estados Unidos, se invierten cuantiosos recursos en Ucrania, como si se tratara de un nuevo Estado de la nación. La respuesta es la misma. Ucrania no nos interesa salvo por ser blancos y estar entre nosotros. Lo que al final nos interesa es acorralar a Rusia. Eso no se consigue por bondad porque, como dicen por ahí, Bueno de Mesquita y Smith (2013),

“la mala conducta es casi siempre buena política” y la nuestra es mala, muy mala.

¿Qué no lo crees? Pregúntale a Von der Leyen y a un señor llamado Borrell que, desde una posición de autismo ético deplorable, ocupa el nada desdeñable puesto de jefe de la diplomacia europea.

- d) Querido ciudadano. Este Putin, que te vendemos como el peor espécimen del planeta, no solo sabe lo que quiere, sino que también, sabe lo que nosotros queremos. Él lo busca por la vía del autoritarismo, y nosotros por la vía de los medios y de un recurso que suelen denominar democracia (gobierno del pueblo, le dicen). Espero que ahora comprendas por qué, líderes como el canciller alemán, se empeñan en afectar la economía de su pueblo. Es que ya no somos el futuro del mundo ni mucho menos su centro, como tampoco Estados Unidos será la única potencia mundial. Esto no significa, en modo alguno, atender el llamado de la filósofa francesa Kodjo-Grandvaux (2022) y su “rarísimo” planteo de que, aunque el hombre europeo pretenda ser el centro del mundo, debe encontrar ya otros modos de habitar el planeta y vincularse con los demás.
- e) Estimado ciudadano, ya basta de acusaciones estúpidas sobre los líderes que te gobiernan, como si no supieras que nuestras decisiones ya están pautadas desde el marco de los intereses de las grandes corporaciones empresariales que deciden sobre el bien y el mal, sobre tu vida y la del planeta. Las preocupaciones por tus “intereses” son para nosotros una coartada. ¿Alguien puede limitar las acciones de las farmacéuticas, las mineras, la industria bélica y la relacionada con la alimentación? ¿Y qué me dices de las tecnológicas como Facebook, Twitter, Alphabet y otras, cuyo poder parece carecer de límites? (D. Olmo, 2020). Quejarte contra nosotros es tan estúpido como la queja de los ciudadanos del tercer mundo que protestan contra las



decisiones de sus respectivos gobiernos, cuando tales decisiones son pautadas por las embajadas de los países que tienen el dominio geopolítico de los territorios ocupados en modalidad “suave”.

- f) Querido ciudadano. Es increíble que no te hayas enterado de que, este ejercicio “democrático”, generador de cruzadas bélicas para imponerlo en lugares estratégicos del mundo, es una forma de dominio que está sobre ti y contra ti, sin otro fundamento que el de las opiniones. O, mejor dicho, sobre creencias y supuestos que, entre razón y emoción (más emoción y menos razón), penetran tus decisiones, haciéndote creer, claro estás, que son “tus” libérrimas decisiones. Quienes te dirigen, te conocen mejor que tú mismo. Tus decisiones están orientadas por los medios de comunicación, mucho más de lo que tú te imaginas. Los medios de comunicación son, como nunca lo habían sido, aparatos blandos de adoctrinamiento al servicio de un ordenamiento cuasi religioso que, en lugar de evolucionar, muta hacia la consagración de lo insostenible. Esa es su virtud: conferir vigencia a lo vetusto. Tal vez ahora comprendas el porqué nos importa el control de los medios y no la libertad de expresión. Si fuera lo inverso, en lugar de preso, Julian Assange fuera un héroe, pero no. El tío ha tenido el coraje de denunciar nuestro modo de operación, y eso es imperdonable. No lo perdonaremos, y no lo haremos -asústate-, en nombre de la libertad de expresión que él mismo pregonaba. Es que, entre medio y miedo, solo hay una “i” en el lugar equivocado. Ah, te recomiendo, encarecidamente, no hacer caso a una manera incómoda de construir nuevos saberes denominada “epistemologías del sur”, y a un tal Boaventura de Sousa Santos (Aguiló y Almeida, 2021), profeta de una nueva democracia que sea contra hegemónica y respetuosa de las aspiraciones emancipatorias de los pueblos oprimidos.

- g) Otra vez contigo, querido ciudadano. ¿Te has fijado que la obediencia es una virtud promovida por las leyes, la policía, el ejército, los curas, los pastores, los dueños de empresas, los maestros y los padres? Pues aquí va la verdad. Lo que es una auténtica virtud es la desobediencia. Sin desobediencia no tuviéramos este conjunto civilizatorio, y si no fuera por la obediencia, los grandes genocidios, no hubieran ocurrido. Sin obediencia, la autoridad tradicional carecería de sentido. Sé que suena simplista. En realidad, he exagerado, pero solo para crear un efecto de sacudimiento. Ahora, más sosegado, te diré que la obediencia es un recurso utilizado para poder dominarte contando con tu voluntad, sin utilizar mecanismos disciplinarios obsoletos. Te gobernamos por tu propia voluntad de ser gobernado. Ese es nuestro triunfo. Primero te enseñamos lo que tienes que pensar, desear y comprar, y luego nos satisface que lo hagas pensando que eres libre de elegir lo que te hemos puesto a elegir. Escalando a otro nivel de problematización, justo al estilo de Agamben (2022), deberías entender que “el poder no se funda en la obediencia, sino en el acontecimiento mismo del mando” (p.85). Encontrar una salida anarquista a este punto es complejo porque, si decidieras desobedecer, no por ello dejaríamos de mandar. Tal es la trampa del poder.
- h) Estimado ciudadano. La gente es el medio, los intereses son el fin. Ya conoces el antiguo dicho de que “el hombre es la medida de todas las cosas”. Es una declaración, además de pretenciosa, prejuiciada. Los líderes habitamos campos de fuerza en los que las verdades migran de un escenario a otro con fluidez, tal como fluctúan los tipos de interés, tal como circula el capital. Así que, el principio antropocéntrico ya citado no aplica sino a un minúsculo y selecto grupo de alrededor el 5 o el 7 % de la población mundial. Los africanos, los latinoamericanos y los asiáticos empobrecidos solo cuentan como estadísticas (útil para la planificación, la comercialización y la política),

pero no como sujetos sociales con derecho y dignidad como la tiene el ciudadano de Europa, Estado Unidos, Canadá y otros lugares privilegiados del planeta. Esto es una verdad por defecto, aunque también sabemos, que la verdad es una mentira a la que no le ha llegado su tiempo. Si los que mandan en Estados Unidos, China y Rusia, en un brote esquizofrénico, se pusieran de acuerdo (absurdo), acabarían con la vida en el planeta.

- i) Querido ciudadano. Si el amor al dinero fue criticado por Jesús como la raíz de todos los males, el amor al poder aplica como la banalización de la maldad en todas sus manifestaciones contra los débiles. El dominio es un ejercicio enfermizo en el que un individuo, grupo, nación, conglomerado, etc. rompe las coordenadas de dignidad de los más débiles y vulnerables. No sabes cuánto nos encanta que continúe pregonando que la democracia es el poder del pueblo, y que tú eres el pueblo, y nosotros los poderosos, lo que cumplimos con los designios del pueblo. ¿Qué quieres un ejemplo? Claro, ahora mismo en los Estados Unidos, algunas personas creen en objetos voladores no identificados, nosotros, tan democráticos con siempre, primero oficializamos su existencia, luego los ponemos a volar en nuestro espacio aéreo, y como demostración de poder, derribamos dichos objetos. El resultado sensible de un ejercicio de poder impecable: tú, mirando hacia arriba, evitando el riesgo de que mires hacia abajo, donde está el mar, y en el fondo del mar, tuberías rotas del Nord Stream, relaciones rotas y culpables sin condena. ¿Entiendes ahora el asunto del poder como capacidad del líder para regalar problemas y luego vender soluciones? El liderazgo es un ejercicio perenne, pero por tu fidelidad, se transforma en permanente.
- j) Querido ciudadano. Soy un líder. Puedo vivir en el anonimato, pero igual puedo adoptar la identidad que me plazca. Unas veces soy un Borrell aporofóbico, conduciendo un tanque de guerra para proteger el jardín europeo de hordas

indeseables, otras, Biden teniendo pesadilla sobre la derrota moral de la nación escogida por Dios para salvar al mundo, o Putin riéndose del odio que sienten por Macron en Níger, cuando no, Scholz sonriendo feliz porque ahora Alemania, en lugar de comprar barato a Rusia, comprará caro en otros lugares o, simplemente, el tirano hijo de puta que decide quien muere y quién vive (para decirlo en el tono de un italiano llamado Agamben). Puedo romper las tuberías del Nord Stream y simplemente decir que no fui yo, puedo envenenar a un enemigo, dejar todas las evidencias del crimen, sin que nadie se atreva a incriminarme. Igual puedo ganar todas las elecciones de Rusia, sin que nadie se me oponga. ¿Qué si me avergüenza ese talante? Para nada. En este nivel, la política puede ser obscena y execrable, mucho más de lo que la gente honesta puede imaginar. Ese es mi rol. Y para influenciar me valgo de los medios, mientras tú continúa pensando en viejas teorías de rasgos, gran hombre, liderazgo transformacional y otros cuentos mal contados, mi influencia hoy tiene una única fuente superpoderosa: los medios. Soy tu líder gracias al relato que has creído sobre mí, y por otra razón más díscola: todavía crees que necesitas yo te lidere, que tu mundo es el único de los mundos.

- k) Querido ciudadano. Lo que ahora te cuento, alcanza los bordes de una confesión inédita que jamás será publicitada en los medios. Puedes definirlo como un golpe de honestidad, o como un desatino propio de la condición misérrima del liderazgo occidental y cristiano, que no conoce otra jerga que la del dominio absoluto sobre la sumisión irredenta de los buenos europeos, esas almas que ya no desean otra cosa que no sea ser bien gobernados. Lo de confesión viene a cuento porque existen realidades que agotan la capacidad de simulación y teatralidad que nos caracteriza. Resulta que, el líder autócrata, autoritario y caudillista de Rusia, nos ha metido un gol de esquina para el que ninguno de los “buenos e inteligentes demócratas”

occidentales estábamos preparados: las sanciones nos están sancionando. Algo peor: la escuadra rusa ha sido capaz de articular ofertas discursivas con mayor fuerza argumentativa que la de los reclamos occidentales. Tenemos que hacer algo porque, si el Donald Trump se gestionaba con menos de treinta palabras en una conversación normal, a Biden la basta con una sola: sanciones. Las sanciones son un comportamiento obsesivo compulsivo para mostrar la cara débil del poder. El caso Borrell es de estudio, pues toda su soberbia moral tiene un único desenlace: guerra. En efecto, ningún fabricante de arma promueve la guerra como lo hace el jefe de la diplomacia de Europa (¿dije diplomacia?). Creo que, cuando la guerra en Ucrania concluya, Borrell entrará en crisis, y habrá que inventarle una nueva guerra para tenerlo en paz. Ah, de Úrsula von der Leyen nos queda la desgracia del capital cabalgando sobre la espalda de la ciudadanía. Te digo que fracasamos. No hemos podido estar a la altura de la situación. La guerra en Ucrania la perdimos con solo haberla iniciado. Y la seguimos perdiendo con cada persona que en ella muere. ¿Quién gana entonces? Gana Estados Unidos, pero los líderes europeos, tan aristotélicos y platónicos, prefieren mirar hacia otro lado. De seguir la retórica oficial, culparemos a Putin por lo bien que le ha ido a los Estados Unidos. Y a los africanos por no unirse a la cruzada contra Putin. Otra cosa que hay que mantener oculta: hay más futuro en el mundo asiático que en el europeo, entre otras cosas, porque China, por más provocaciones directas de los Estados Unidos, no quiere caer en las trampas. Mala noticia para los amos de la guerra. Bueno... ya sabes, esta es una confesión, y no debería aparecer en ningún medio, salvo en una tesis, porque solo la leen los académicos, y a esos los tenemos muy calladitos.

- l) Finalmente, querido ciudadano, te hemos estado mintiendo, unas veces por tu bien, cuando tu "bien" jamás eclipsa el nuestro, y otras tantas contra tu bienestar. Tú no

puedes hacer nada porque incluso, cuando nos van a matar, somos capaces de morir, pero de morir matándote.

## **9.4. Condiciones de posibilidad de una sociedad madura que se lidera a sí misma**

### **9.4.1. Preámbulo: Imbricación sinérgica entre liderazgo y sociedad**

Una sociedad madura cuyo comportamiento no aparezca dictaminado por una autoridad religiosa, política, económica, o de otra índole, no surge como “hecho” sino como proceso en construcción continua. Esta sociedad no es y no está, en el sentido de un “aquí y ahora” cronológico. Existe solo en la condición de proyecto potencialmente realizable, y no será nada parecido a un “fin de la historia” al estilo de Fukuyama, ni mucho menos la cristalización del triunfo de un sector contra otro. No es una utopía, aunque tiene mucho de ideal utópico. La sociedad madura es el espacio que se presenta como lugar común de realización, en la que la esperanza deja de ser “espera ingenua” y deviene en “acto esperanzadamente crítico”. La comunidad madura no está, pero se deja ver en el horizonte de posibilidades de los hombres y mujeres que piensan, deciden y actúan estratégicamente en su realización. Una comunidad madura no es aquella que viene, sino aquella a cuyo encuentro hay que salir.

Sociedad y liderazgo se implican mutuamente, de tal modo que, según el registro antropológico, puede hablarse de sociedades, comunidades u organizaciones con mucho o poco liderazgo, pero nunca de una sociedad en la que el grado de liderazgo sea nulo, salvo en el caso de sociedades que dejaron de existir, ya por situaciones internas, ya por presiones externas (una campaña de exterminio, por ejemplo). Decir “sociedades sin liderazgo” (capacidad antropotécnica), es lo mismo que decir “sociedades muertas”. En

este sentido, y no en otro, la cuestión del liderazgo alcanza el nivel de un universal antropológico, dada la evidencia de que, en donde quiera que se mire la existencia de un individuo o de un colectivo, su propia existencia deberá contar como prueba empírica de un esfuerzo de sobrevivencia que no solo abarca lo biológico, sino también la capacidad de agencia en planos culturales, económicos y técnicos. En el postulado de Ratcliffe (2023) la esperanza y la confianza se constituyen en ejes articuladores de la relación entre las personas. En ese sentido, las relaciones de interdependencia entre los actores que conforman una sociedad, son las mismas que configuran la relación entre líderes y la sociedad en la que estos operan. El liderazgo es la capacidad de echar hacia adelante un proyecto o una causa. Así como la técnica (especialmente) y la cultura (generalmente), son constitutivas del ser humano (Gelhen y Sloterdijk continúan teniendo razón), de igual forma se debería concluir que el liderazgo constituye un elemento antropotécnico que da cuenta del ejercicio del hombre (individualmente) y de las sociedades (colectivamente) para articular formas efectivas de agenciarse una existencia que se antoja precaria. Liderar significa imaginar otra manera de hacer las cosas.

Recordando a Monod (1970), en este trabajo se niega la idea reduccionista de que los seres vivos sean simples “objetos con un proyecto” (p.32), pero se incorpora la tesis sobre el “carácter teleonómico” (p. 33), aplicado a los seres humanos creando, realizando y evaluando proyectos. El concepto de sociedad madura incorpora la idea de proyecto (proyección, proyectar) como visión prefigurativa cargada de negatividad frente a “lo que está ahí”. ¿Son válidas estas divagaciones por un futuro prometedor, cuando el presente se torna abrumadoramente adverso, con líderes mundiales cuya visión de la vida es tan estúpida que no alcanza para pensar más allá de utilidades, y del poder como ejercicio patológico de relación social? La respuesta es afirmativa, pero desde una posición de pensamiento crítico frente cinco cuestiones que deben ser abordadas como condición de posibilidad para el surgimiento de una sociedad madura:

- Interpelación del cambio
- Gestión de la polarización
- De la comodidad al desarrollo
- Del ciudadano endeudado al ciudadano libre
- Contra el autoritarismo de la infocracia

#### **9.4.2. Interpelación del cambio**

El cambio, en tanto que estratagema discursiva, ha dejado de ser monopolio de la izquierda y de grupos liberales, para difuminarse en los contornos conservadores de la derecha. El resultado es una depreciación teórica de cambio. En España y toda Latinoamérica, es común que el cambio forme parte del discurso de venta de los partidos políticos, sin que esta proclama sea respaldada por un contenido programático robusto. La popularidad del concepto de cambio es, al mismo tiempo, el extrañamiento de su cristalización. En este sentido, puede afirmarse que ninguna persona con una actitud pro social madura, dude que la sociedad requiera de cambio. La pregunta entonces, no es por el cambio en cuanto tal, sino por sus fundamentos ontológicos y la manera en que este cubre un campo de sentido propositivo para el mejoramiento de la sociedad. Este ejercicio no puede ser otra cosa que no sea lo que a continuación, se denominará “interpelación del cambio”.

Interpelar el cambio podría significar una tarea redentora de este ajado concepto, recuperando su peso específico en una ontología del presente delineada para la producción de conocimientos depurados favorables a un programa crítico de mejora de la vida social. Se requieren pues, tres compromisos detallados en las líneas subsiguientes.

Primero, un desplazamiento de la “necesidad” de cambio por el “potencial” de cambio que cabe promover en una sociedad. Desde esta ruta indagatoria, el liderazgo



que se centra en la necesidad de cambiar quedará atrapado en la impotencia de desear lo que no se sabe factible de realizar. Es el choque entre el deseo de transformar la sociedad y las fuerzas restrictivas que limitan la posibilidad de esta transformación, generando desgaste, cansancio, apatía y lo peor, desmovilización social. Cuando el liderazgo coloca en énfasis en el “potencial de cambio”, la propuesta de mejora social se formula a partir de sus propias condiciones de posibilidad. La ventaja de esta última opción consiste en el aprovechamiento de las oportunidades de mejora, reduciendo los costos destinados a luchar contra los obstáculos a la transformación social.

Segundo, es de rigor cuestionar el sustrato ontológico del cambio, esto es, inquiriendo sobre el enfoque, la orientación y la dirección de este, en un itinerario discontinuo, en lugar de continuo. Decir cambio ya no resulta concluyente, se requiere preguntar por el tipo específico de cambio al que se desea apostar.

Tercero, se precisa someter a examen lo que se ha popularizado como resistencia al cambio. Desde su formulación original, este concepto ha devenido en un meme exitoso, No es cierta la afirmación de que la gente se resista al cambio de forma natural. Una interpelación a esta popular creencia conduce a la pregunta por las motivaciones subyacentes de las propuestas de cambio, tanto en el plano social como en lo organizacional. Son pues, estas motivaciones, intencionalidades, las que convierten a una teoría de cambio en sospechosa. Se necesita una teoría del cambio que de razón de los procesos (métodos), y de la naturaleza misma del cambio (supuestos ontológicos).

En el caso organizacional es mucho más claro: si la organización es concebida como espacio de desarrollo social y profesional de sus integrantes, la primera pregunta a responder es la de la contribución de dicha entidad al cumplimiento de esta causa. En esta secuencia argumentativa, Sandoval (2014) va a reclamar que “El cambio no debería asumirse como un evento sorpresivo, sino como fruto de procesos continuos que deben abordarse ordenadamente, pero manteniéndose abiertos a la posibilidad de giros

inesperados” (p.164). La segunda cuestión viene dada por los agentes del cambio: nadie debería estar de acuerdo con una propuesta vertical de cambio en la que no se participa como actor generador de mejoras sino como individuo pasivo, a menos que se trate de una renuncia abrupta al principio cardinal de “nada sobre mí sin mí”, renuncia que sería contraria a los intereses de los trabajadores.

El mandato del cambio, en su forma violenta, expresa que “quien no se adapte al cambio morirá en el camino” (López Duque et al., 2013). Un cierre tentativo a esta cuestión, y que parece razonable, es que la denominada resistencia al cambio carece de sustento funcional, se diluye, cuando la sociedad o la organización está estructurada sobre la base de la horizontalidad (cambio difuminado en todos los ámbitos de la sociedad o de la organización) en lugar de la verticalidad (cambio conminatorio construido a partir de la autoridad).

Una sociedad madura está articulada sobre la consideración de que sus ciudadanos han desarrollado un nivel de conciencia crítica suficiente como para formular, diseñar, implementar y evaluar el tipo de sociedad que quiere llegar a ser, resignificándose a sí misma en aprendizaje continuo. Si bien el recurso de las “revoluciones” tal como se ha experimentado en la práctica, no resulta una opción privilegiada y popular para la concreción de la transformación social, queda todavía el itinerario de las acciones revolucionarias, encaminada hacia la mejora permanente bajo el apotegma de “ser hoy mejor que ayer, y mañana mejor que hoy”<sup>60</sup>, siempre que sea posible una valoración crítica acerca de la dirección hacia la que se enfocan esas micro revoluciones, evitando el efecto pernicioso que emerge cuando el cambio es continuo, pero en la dirección equivocada. Cuando así ocurre, mientras más efectiva sea la

---

<sup>60</sup> La invitación de David Graeber consiste en dejar de pensar la revolución como si se tratara de una “cosa” la gran ruptura radical y empezar a preguntar en qué consiste una acción revolucionaria. (Ver: Graeber, 2019. Fragmentos de antropología anarquista. Virus Editorial).

implementación de cambio, más se avanza hacia el lugar equivocado. El tránsito hacia una sociedad madura no es una fórmula, ni siquiera un algoritmo o un rol que, desde una inteligencia artificial, se pueda dar por sentado. Transformación social no es equivalente a transformación digital, ni lo social se agota en lo digital. Pero resulta evidente que la variable tecnológica es fundamental para concebir un cambio social aceptable, dado el impacto de los condicionamientos de la tecnología en la vida moderna.

### **9.4.3. Gestión de la polarización**

La conversación actual acerca de la polarización incluye considerar a este fenómeno con el adjetivo de problemático (Barreda, 2021), dejando abierta la cuestión de la radicalización (Heltzel & Lurin, 2020), especialmente, una radicalización de las posturas conservadoras (Innerarity, 2023), que trae acompañada una “estrategia de polarización que va más allá del tradicional combate bipartidista” (p.79), tratando de anular definitivamente, a quien no comulgue con su avieso cuerpo ideológico. Hay que decirlo: una sociedad madura es sociedad en movimiento, y la polarización no debería ser puntualizada como estorbo sino como matización de procesos que se cruzan y entrecruzan en la topografía del mundo social.

La polarización que tiende a radicalizarse consolida ideales de desigualdad económica que alcanzan niveles intolerables, además de limitar la cohesión social alrededor de un proyecto. Liderar en los límites de la polarización va a implicar no sucumbir a la visión binaria de consenso por un lado, y disenso por el otro. Todo lo contrario; la sociedad es movimiento dialéctico que no se agota en ninguno de sus extremos, salvo por la génesis de grietas sociales insalvables que se nutren de integrista, sectarismo e irracionalidad. En las líneas argumentativas de esta indagación, la polarización es expresión problemática que refleja la deriva de un proyecto que no se encuentra asentado sobre finalidades comunes. En otros términos, la polarización ha de

ser comprendida auscultando las causas que la generan, entre las cuales se destaca la primacía de proyectos sociales que responden a soluciones benéficas para sectores particulares y perjudiciales para los grandes núcleos poblacionales

La construcción de consenso sin ningún atisbo de disenso es una abstracción con igual efecto que la gestión del disenso sin una base primigenia de consenso. Costará bastante llegar a reconocer que un espacio de consenso, en los que unos proponen y otros tantos acatan, exige el asalto a la subjetividad de los excluidos, cuando no la nulidad de su capacidad de disentir. En una sociedad de pleno consenso, tentadoramente estable y completamente cohesionada, el disenso no está ausente; está aplastado y silenciado, que es distinto. En el caso de la nueva derecha se observan tres rasgos: una actitud que, en ocasiones, pareciera ir en contra de las posiciones conservadoras, un belicismo radical frente al adversario, y un desprecio hacia las normas comunes (Strobl, 2021, citada por Innerarity, 2023). Con estas características, la nueva derecha pretende una “transformación rápida y total de la sociedad” (p. 78), sin importar lo que haya que sacrificar, ni las instituciones que se tengan que neutralizar. Esta sociedad de polo único, ya no es posible, mucho menos en la era del ascenso de los Brics+ y el descenso del G-7.

Uno de los criterios de éxito en la sociedad madura que se desea, será la de la gestión inteligente de la polarización. La polarización, más que un problema, ha devenido en una ideología de radicalidad aun en aspectos de la vida social que no ameritan ninguna forma de radicalidad. Un ejemplo está dado por el cambio climático: la mala noticia para la lucha contra el cambio climático ha sido el posicionamiento en polos de las distintas respuestas a este problema. Una vez se polariza un tema, deja de ser parte de una deliberación racional, y se transforma en argumento sectario en el que se toma partido.

Cuando esta forma de oposición binaria, propia de una comprensión estructuralista de la sociedad, desborda sus límites teóricos, se generan formas odiosas de convivencia

en la que los individuos se ubican, automáticamente, en una posición contraria o favorable, según la arista de referencia del etiquetador. En el caso de la guerra por correspondencia de la OTAN contra Rusia<sup>61</sup>, con Ucrania como cementerio, por ejemplo, los medios adoptan un rol que no deja ningún resquicio para estar en contra de la OTAN. Cualquier comentario que pudiera ser benigno para la causa rusa, o una crítica bien lograda contra los errores del liderazgo europeo, ubica al “descarriado” en la incómoda posición de “prorruso”. Otra vez cabe el cinismo, ahora en la forma de un juego de palabras, para explicar mejor lo que duele la polarización: “OTAN con nosotros, OTAN contra nosotros”.

Fue Bateson (1935) el antropólogo que describió el proceso de la “esquizogénesis”, como la tendencia de la gente a definirse unos contra otros (p. 178). Explicándose de esta manera, el por qué los pueblos busquen encapsular las características que los definen, como una negación a las características de los vecinos. Ocurre tanto en el nivel psicológico, como en el cultural. En un primer momento, la esquizogénesis no supondría ningún problema, salvo porque esta diferenciación como distancia del otro, suele seguir un curso hacia lo radical, negando la posición del otro, y ubicándose cada uno en polos que se excluyen. Una sociedad madura que aboga por la diversidad como forma de riqueza cultural, debería poner ingentes energías en evitar la polarización.

---

<sup>61</sup> La denominación de “guerra por correspondencia...” corresponde a Cebrián. Ver: Cebrián, J. L. (2023). En defensa de Ucrania hasta la muerte... de los ucranios | Opinión | EL PAÍS. Elpais. <https://elpais.com/opinion/2023-08-14/en-defensa-de-ucrania-hasta-la-muerte-de-los-ucranios.html>

#### **9.4.4. De la comodidad al desarrollo**

El concepto dominante del desarrollo, tal como se concibe en Occidente, está asociado a una visión porno economicista de la vida, en la que priman rompimientos significativos entre los hombres, naciones y bloques aglutinantes de naciones. Cuando se indaga la naturaleza de este concepto de desarrollo, se llega a la conclusión de que se trata de un ideal consistente en el establecimiento de condiciones placenteras para la “comodidad”, más que del establecimiento de condiciones de convivencia que apunten hacia la superación de los obstáculos que impiden la realización del potencial humano en los términos de bien-ser, y bien-estar.

Este desarrollo es, en cualquiera de los encuadres en que se lo analice, una trama de dispositivos configurados para la captura de grados de beneficios que solo pueden serlos, a fuerza de que se traduzcan en perjuicio de la naturaleza, del resto de la sociedad, y de la dignidad humana en sentido general. De ahí que se vuelva imperativa la deconstrucción de los fundamentos ontológicos, epistemológicos y metodológicos que sustentan esta práctica.

Los aparatos institucionales que dan forma a la doctrina del desarrollo (Banco Mundial, Naciones Unidas, Unión Europea, G-7, por ejemplo), cuando lo describen, se ven en la obligación técnica de utilizar una jerga barroca, matizada por estadísticas que, para el común de los mortales, constituyen lecciones oscuras de metafísica. Todavía hoy continúa utilizándose el indicador de crecimiento económico como factor de desarrollo, cuando todos saben que este índice solo hace referencia a la economía de los dueños de la economía, y no a la realidad del sistema-mundo en el que se articula la vida. El invento de la idea de desarrollo es, con seguridad, el meme más exitoso de los siglos XIX, XX y XXI.

Una genealogía proxi del desarrollo, controversial, por su puesto, lleva a pensar en los inicios de la modernidad y la apuesta por la razón como promesa de progreso científico y tecnológico. El progreso era concebido como trayectoria lineal y ascendente y tomaba la forma de expansión económica bajo una agenda colonial eminentemente capitalista. La construcción de una base doctrinal depurada le confiera a la idea de desarrollo el estatuto de fuerza histórica inevitable, acorde con el ideal civilizatorio occidental, llegándose a sistematizar las etapas<sup>62</sup> por las que las sociedades deberían transitar en trayecto pautado para alcanzar al desarrollo (Rostow,1993). Puede decirse que parte del éxito del concepto actual de desarrollo ha tenido que ver con una penetración profunda de la subjetividad humana, valorando el desarrollo y rechazando su opuesto el subdesarrollo. Este proceso, denuncia Moreira Pinargote (2019), aparece como desprovisto de carga moral, aun cuando se hace clara la existencia de una intencionalidad, y una invisibilizada relación entre sociedades “desarrolladas” frente a sociedades subdesarrolladas.

Una sociedad madura sabría diferenciar entre la trampa del desarrollo y comodidad. Y en un ingente esfuerzo sistémico, los habitantes de esta sociedad podrían establecer diferencias sustanciales entre un cuerpo teórico impregnado por el economicismo, y una concepción práctica asociada al ser, estar y convivir, en planos de interdependencia con un entorno de aprendizaje enfocado en el mejoramiento continuo de la vida. El uso del término “entorno” no es ocioso, y está empleado en el sentido alegórico de una “placenta”<sup>63</sup>, sin la cual no somos. El filósofo alemán Sloterdijk ha sabido exponer

---

<sup>62</sup> Las etapas planteadas por Rostow son: a) sociedad tradicional, b) transición hacia el trabajo generador de excedentes, c) despegue comercial industrial, d) madurez del proceso de producción con la diversificación de la economía y la innovación tecnológica, y e) expansión de la industria y el consumo, con el fortalecimiento de los servicios mediante una inversión creciente.

<sup>63</sup> ¿Es posible pensar la existencia a partir de la placenta uterina como ese “otro yo”, sin la cual no puedo ser yo? Véase a: Sloterdijk, P., Esferas I. Burbujas. Microesferología, Madrid, Ediciones Siruela, 2003; SLOTERDIJK, P., Esferas II. Globos. Macroesferología, Madrid, Ediciones Siruela, 2004; SLOTERDIJK, P., Esferas III. Espumas. Esferología Plural, Madrid, Ediciones Siruela, 2006.

la idea de placenta en un plano que trasciende la interpretación médica: nuestro doble auto-complementante, nuestro otro más íntimo.

Esta tarea es harto compleja dado el estado permanente de guerra entre relatos multiformes que compiten entre sí. En el relato occidental, por ejemplo, desarrollo es la materialidad de la vida tal como es vivida en Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea. Pero los sujetos de ese “bienestar” lo experimentan como una isla, como hecho desconectado de todo proceso. El adolescente que, por simple acción lúdica, toma un avión de costa a costa en Estados Unidos, hotel incluido, solo para asistir a un partido de su equipo favorito, no se hace preguntas sobre la relación entre su riqueza y la pobreza de otro joven de su edad en un país en los confines de África. Una concepción más adecuada, pero incómoda, obliga a posicionamientos que atentan contra la comodidad de la vida actual, pues, en efecto, tal estilo de vida-cómoda no es sostenible cuando se piensa en planos de sustentabilidad.

La crítica a las distintas aproximaciones a la idea de desarrollo conduce a lo que hoy se denomina “posdesarrollo”, una renuncia a una concepción lineal del progreso, y que culmina denunciando que no existe una concepción del desarrollo que no esté lastrada por el factor económico. Incluso cuando se habla de desarrollo sostenible, o del paradigma de desarrollo humano, se continúan privilegiando variables asociadas al factor económico. La CEPAL ha hecho una especie de confesión en la que reconoce que ninguna recetas economicistas ha servido para ampliar el horizonte de vida de los países empobrecidos, demostrando que el desarrollo no es una cuestión únicamente económica (Gudynas, 2020). En relación con lo que puede ser considerado como el gran fracaso de los enfoques del desarrollo, los teóricos se muestran reticentes ante la evidencia de que el desarrollo tal como se ha puesto en práctica constituye una mentira, un engaño que legitima la desigualdad, y la cosmovisión de que el modelo civilizatorio occidental es la culminación de la historia propiamente dicha.



#### 9.4.5. Del ciudadano endeudado al ciudadano libre

El horizonte de una sociedad madura obliga a un rompimiento con la cultura del “ciudadano endeudado”. Existen razones suficientes para asumir que vivir endeudado es ya una condición que restringe el sentimiento de libertad de los individuos. Fumero (2013) demuestra que la deuda es una construcción política y que el vínculo entre acreedor y deudor es la relación social fundamental de nuestras sociedades, una técnica securitaria de gobierno y control de las subjetividades individuales y colectivas. La relación entre el hombre neoliberal endeudado consigo mismo, y con la sociedad es contradictoria; por un lado, emerge como ser-deudor (subordinado a quien le debe) y por el otro, como subjetividad desquiciada en la que, degradado a capital humano, se constituye en auto administrador de sí mismo, como vía sacralizada para purgar sus deudas. Hernández Martínez (2018) pone de relieve la relación que la deuda guarda con la moral, la subjetividad, las lógicas del poder y el control social. De manera obcecada, el “neoliberalismo” se hace presente en la construcción y domesticación de la subjetividad, provocando una ilusión de libertad que sustituye a la expresión misma de libertad. Se trata de un fraude perfecto: sentirse libre en las entrañas mismas de una cárcel en la que los barrotes físicos son sustituidos por compromisos de pago, facturas, pagarés, rentas, seguros, más intereses. Agamben (2013) recurre a la afinada hipótesis de Walter Benjamin acerca del capitalismo como una religión, con una lógica sacrificial inherente al neoliberalismo y el papel que en ella cumple el mecanismo de la deuda. También Brown (2017) planteará la sospechosa relación entre los aspectos teológicos del sacrificio y la “renuncia de la propia vida” en el ámbito del neoliberalismo, en una lógica en la que todo deudor resulta culpable (p. 280).

La meta de tener un empleo para pagar deuda equivales a vivir la experiencia del temor a perder el empleo, o por lo menos, a conformarse con empleos en condiciones

desfavorables. En resumen, el individuo endeudado carece de libertad para tomar decisiones en condiciones ventajosas para su propio desarrollo, incluso afectando la dignidad personal con la exclusión de los sistemas sociofinancieros (Ramos Zaga, 2021). Lo que es cierto a nivel micro, lo es también a nivel macro: El endeudamiento actúa como dispositivo que limita las opciones de mejora social países endeudados, justo cuando este mismo dispositivo actúa como financiador del presupuesto del nacional, como es el caso de Estados Unidos. Hernández Martínez (2017). Pone de relieve la lógica sacrificial inherente al neoliberalismo como una forma histórica de gubernamentalidad y el papel que en ella cumple el mecanismo de la deuda. En lugar de una economía financiarizada, lo que existe es una economía de la deuda. La deuda no es entonces, una grilla contingencial sino, como acusa Lazzarato (2013) “un plan que se cumple de manera sistémica, programado como el núcleo estratégico de las políticas neoliberales” (p. 30).

#### **9.4.6. Contra el autoritarismo de la infocracia**

Por último, cabe destacar que el mecanismo de la deuda que muta de la teología a la economía no funciona desconectado de los demás elementos que configuran esta ontología del presente. Se pretende una economía de la información que abrace las técnicas de poder del neoliberalismo. El neoliberalismo se hace eterno paradójicamente, por la velocidad con la que abraza los cambios que evitan su expiración. Por eso, al dominio del hombre por sus deudas, hay que agregar la continuidad de tal dominio, ahora por medio de la información. La información penetra en las porosidades del relato, dice Han (2022), se superpone a este y lo transforma en dato. Si detrás del relato hay un orden discursivo que se corresponde con una ideología, detrás del dato, el autor coreano va a decir que no hay ideología. El dataísmo emerge como “totalitarismo sin ideología” (p.21). El lugar de lo ideológico se transforma en campo de operación algorítmica. El paso de lo narrativo a lo numérico es también una trampa. Lo es en el sentido de que la afirmación

lapidaria de “dato mató a relato” es en sí el germen de un dominio ideológico que se hunde en el nihilismo. Es así como el residente del ciber mundo deja de tener un nombre para adquirir un número, pierde una identidad para suplantarla por “el perfil”, y lo peor de todo, renuncia a una concepción concreta del mundo para asirse a una visión de las redes (Silveira, 2023).

Una sociedad madura tiene que crear blindajes frente al dominio omnipresente del capital y sus formas de transmutarse continuamente, primero con la racionalidad empresarial (los hombres son empresarios de sí mismos), y ahora, con la racionalidad digital. Para Habermas, sustenta Han (2022), “lo constitutivo de la racionalidad comunicativa es la capacidad de razonar, de aprender. En cambio, en la racionalidad digital, la inteligencia artificial no razona, sino que computa” (p. 59). Los argumentos de la racionalidad comunicativa dejan lugar a los algoritmos. La parte que una sociedad madura debe rechazar de la racionalidad digital es que “no incluye al individuo que actúa racionalmente” (p. 61), que razona, argumenta, se equivoca, corrige, aprende, mejora. Esto sería una pérdida de tiempo, porque el *big data* genera información al instante.

Otro punto que debe ser posicionado contra el autoritarismo de los datos es el de la amenaza de la despolitización. Innerarity (2023) señala tres puntos clave sobre este asunto: primero, su promesa de objetividad. La política algorítmica se despolitiza en nombre de la objetividad, puesto que si algo es objetivo, carece de quiebres ideológicos en su interior. Con datos pretendidamente objetivos, diáfanos, no se dialoga, no se rebate. Segundo, los algoritmos incuban una ontología de lo político eminentemente contradictoria porque, al volverse incuestionables, se sustraen de los cuestionamientos inherentes de las afirmaciones políticas; es decir, la naturaleza política de los datos se encuentra, precisamente en su condición de negación de lo político. Tercero, el “hacking” de los espacios de sensibilidad del ser humano, incluyendo la desecación de funciones cognitivas que ahora se delegan a la tecnología, facilita la gestión de los individuos, quienes se

abandonan sin resistencia al sistema algorítmico. En efecto, Innerarity (2023) va a decir que: “el condicionamiento más radical, la dimensión más política de la digitalización se efectúa en un espacio tácito, en una modificación sutil de nuestro comportamiento, individual y colectivo” (p. 186).

Como puede observarse, una sociedad madura lo es por su capacidad de aprender. En este ámbito, aprender implica reflexividad. La sociedad que aprende es aquella capaz de orquestar procesos reflexivos sobre ella misma. Las áreas críticas de esta reflexividad son múltiples y variados, pero para los fines de esta tesis, se propone que los cinco temas axiales discutidos en este apartado, abrirán las compuertas hacia niveles crecientes de madurez. Una última razón por la que estos cinco posicionamientos deben ser enfatizados, es que sin estos elementos, los principios filosóficos de un liderazgo libertario, caerían en el terreno de lo inverosímil.

## **9.5. La muerte del individuo-líder tradicional**

En un ejercicio de inducción analítica, y recapitulando sobre el curso argumentativo seguido en este trabajo, se puede afirmar que la existencia del individuo-líder, en su concepción tradicional, aun cuando no estuviera desdibujado por el autoritarismo, la arrogancia, la soberbia y la prepotencia, es un recurso del cual se puede prescindir en una sociedad madura. Esta hipótesis puede ser falseada por cualquier buen popperiano que lo intente, y confirmada por cualquier especialista en gerencia moderna con una estrategia rompedora de la usanza conformista del desarrollo organizacional. Los días del individuo-líder están contados. Habiendo surgido por necesidades específicas del grupo para orientarse, ya en la cacería, ya en “encontrar el camino” más apropiado a sus fines de sobrevivencia, llegó a institucionalizarse en sus roles. Una vez institucionalizado el rol del individuo-líder, su ejercicio deja de ser solo una *acción*, para asumir la condición de una *posición*. El goce de esta posición se hace efectiva en tres

claves: acciones que *responden* a las necesidades del grupo, otras que son *ajena* a las necesidades del grupo y, por último, acciones contrarias al grupo. Esta última, demanda que la acción del individuo-líder incluya el elemento de la coerción. El otrora líder por *necesidad*, ahora lo es por *necedad*.

Con la necedad, su éxito va a depender de la configuración de una red de intercambio de favores, de acólitos que se sumen a sus intereses. El poder entonces, deriva en lucha de poder, relaciones de poder cuya balanza apunta hacia quien mejor implemente los recursos de la fuerza bruta (en el caso de sociedades conflictuadas), de la estratagema bélica (en el caso de los posicionamientos geopolíticos), o de estrategia de mercado (en el caso de las empresas y corporaciones). En el curso de esta genealogía, la institucionalización de los roles de liderazgo creó las bases para la sacralización de tales roles, que se encontraban personificados no como lo que el líder hace, sino como lo que él mismo es. De realizar la acción de “guiar” el líder pasa a ser el “guía”. Cuando realiza la acción de gobernar, el líder se convierte en amo que reclama obediencia. La sacralización de la posición del individuo-líder faculta repartir castigos a los que no obedecen, y favores a los que obedecen. Este principio es cierto para las hordas primitivas que habitaron la sabana africana, tanto como en las configuraciones geopolíticas de hoy, en Washington, Moscú, Pekín y Bruselas.

La observación empírica aduce que este individuo-líder existe hoy en todos los planos y ámbitos de la sociedad, pero su existencia viene dada por *defecto*, no se trata de una necesidad irremediable de la sociedad, sino de la necesidad de un grupo que confiere a estas necesidades, estatus de universalidad. Por otra parte, el comportamiento de hiperdulía en el mundo religioso, se transpone como la exaltación, el arrebató, el culto a la figura del individuo-líder. Esto no ha cambiado. Desde Hitler hasta Trump, y desde los pequeños caudillos hasta los gurúes empresariales, el sectarismo se resiste a desaparecer. En este contexto, ¿es acertado hablar de la muerte del individuo-líder? Lo

es en dos sentidos: primero como hecho tangible que ya se encuentra en curso, es decir, el individuo-líder no solo tiene fecha de caducidad en un mundo que va a madurar, sino que ya está en proceso de insustancialidad. Este fenómeno no guarda relación con una estrategia trazada por los filósofos anarquistas, sino con la evolución natural de la sociedad que, aunque de modo discontinuo, suele generar progresos socialmente deseables. Cada vez que un ciudadano crece como persona autónoma, está asestando una estocada mortal al individuo-líder, cada vez que una comunidad incrementa su participación directa en los asuntos comunes, se disminuye el poder del gerente autócrata. Y siempre que en una empresa se cambia el organigrama tradicional por el redigrama (red articulada de vinculaciones en las que entran personas, procesos y sistemas) se pierden grados de vigencia en la práctica del liderazgo verticalista.

La desaparición del individuo-líder no se propone como espacio que deberá ser cubierto por otros ejercicios concomitantes. No se trata de sustituir un mal jefe por otro bueno, o en el peor de los casos, de cambiar a un amo por otro. ¿No es esa la trampa primordial del juego electoral? La estrategia gatopardista de “cambiar para que nada cambie” no fortalece la democracia, fortalece la partidocracia, que es la aspiración de gobernar, con solo una parte de la sociedad, al resto de la sociedad. La distinción entre un “líder bueno” y un “buen líder” es axiomáticamente válida, sin embargo, desde el horizonte de una sociedad libertaria, el líder que en lo personal resulta ser una buena persona (aceptabilidad de su desempeño y comportamiento como ser humano), y el buen líder como aquel que es portador de habilidades y destrezas apropiadas para liderar, carecen de espacio en una sociedad que ha superado su dependencia de unos individuos en posiciones de mando, cuyo objetivo consiste en la eternización de un modelo de sociedad por ellos defendidas. El anarquismo es una propuesta racional contra la dominación. Con el soporte de la evidencia histórica puede afirmarse que todo ejercicio de liderazgo apunta en la dirección maquiavélica de tomar y mantener el poder.

Sopesando los hechos, aun en una sociedad madura pueden emerger líderes mediocres e incompetentes. Se recuerda que las decisiones de los votantes se gestan en los límites de la razón y de la emoción. Un dirigente que emplea su portafolio de habilidades en proyectos y procesos que no sean verificados como espejo de los intereses de la sociedad representada, deberá ser juzgado normativamente, como reo de una lógica retorcida de vinculación con los demás.

El marco argumentativo para prescindir del individuo-líder, en su representación como jefe, gerente, amo, mayordomo, y cualquiera de los denominativos que adopte, consta de siete enunciados cuidadosamente depurados. Estos siete enunciados prefiguran la base de lo que más adelante se denominará “teoría libertaria del liderazgo”, que sirve de colofón a esta tesis.

1. El liderazgo como capacidad de gobernar a otros está literalmente agotado.
2. Liderazgo es la capacidad de un grupo para pensar, decidir y ejecutar estratégicamente, y con participación directa, el horizonte de potencialidad de un grupo, de una comunidad o de una nación.
3. Si el enunciado anterior es válido, entonces, por consecuencia, el liderazgo es, conceptual y metodológicamente, un ejercicio relacionado más con planificar futuros factibles, que con el oficio de gobernar a otros.
4. En el vocabulario anarquista, el concepto de “gobernar a otros” es una aberración que goza de la aceptación popular, pero el grado de su aceptabilidad no borra la marca de lo aberrante. Se gobiernan las situaciones, las instituciones, las empresas, los planes, las operaciones, los procesos, los sistemas, incluso las capacidades de los individuos, pero no a las personas.
5. Gobernar a otro es liquidar su autonomía, y con ello, parte de su dignidad, porque no se gobierna a un ciudadano si primero no se coloniza su subjetividad.

6. La única forma aceptable de gobierno es el autogobierno, o en plural, los ejercicios de una comunidad para autogestionar sus procesos, sus sistemas y su marco de aspiraciones, desde esquemas de auto organización no jerárquicas.
7. La muerte del líder es realidad pensada, pero no realidad consumada. Así como la declaración nietzscheana sobre la muerte de Dios, no elimina a Dios de la liturgia cristiana, tampoco la muerte del individuo-líder dejará de salpicar los distintos escenarios organizacionales, empresariales y estatales del mundo actual. Por lo contrario, figuras como Margaret Thatcher en el pasado, o Putin en el presente, serán tomados como referentes de liderazgo, cada uno en sus respectivos contextos y al acomodo mental de sus admiradores.



## CAPÍTULO 10

### HACIA UNA TEORÍA LIBERTARIA DEL LIDERAZGO

#### 10.1. Propuesta de validación de la tesis

El liderazgo pertenece al mundo de lo real. Lo real se revela como ese manto en el que quedan cubiertas todas las manifestaciones del ser, de manera que resulta imposible hablar de la realidad sin la debida diligencia de conceptualizarnos a nosotros mismos dentro del abismo de lo real, o de tomar distancia para mirar desde lo que se asume que somos, (sujetos pensantes) hacia lo real (objeto pensado). Independientemente de la concepción que se adopte, al final, lo real es dato (realismo dado) y relato (realismo construido). Lo real, como campo avasallante, minado, que no deja espacio ni tiempo para nada que no sea el “estar siendo” heideggeriano, no elimina la “agencia” del ser. El ser fluye *en y con* la realidad, y en ese fluir consciente, tiene lugar la materialidad de la existencia, y con ella, la opción por la negatividad. La negatividad es el principio fundante de la libertad y su conversión en acto concreto: lo libertario.

Llevarse bien con la realidad es no volverse loco; llevarse mal con ella es habitar el abismo de la locura, de lo problemático, de lo controversial. Lo primero implica estabilidad, vivir desde las certezas y una dosificación de conformismo para la adaptación, tanto a la miseria como a la grandeza. Llevarse mal con la realidad, en cambio, tiene costos: la expulsión de Adán y Eva del paraíso, la condena de Prometeo o, el castigo de Sísifo.

Si llevarse bien con la realidad es mucho más cómodo y amigable que llevarse mal con ella, ¿por qué perturbar la sosegada conciencia de los ciudadanos adaptados a mandar y ser mandados, con la invitación, instigación, mejor dicho, a romper la ortodoxia

social con provocaciones provenientes del anarquismo? La respuesta es esta: el conformismo no evoluciona, muta, que es diferente. Llevarse mal con la realidad se ha presentado como la génesis de los mejores cambios observados en la historia de la humanidad. La provocación a revertir el orden de cosas tal cual existe (llevarse mal con la realidad establecida), no es rebelión ingenua sino reflexiva. Esta reflexividad conduce al cambio cumpliendo tres características: es crítica, es racional y es situada. En otras palabras, la propuesta de cambio que se propone atraviesa la realidad que *tenemos* y la transforma en la realidad que *queremos*.

Un punto de partida para sustentar esta proposición sería la siguiente: “todo lo que es, puede ser de otra manera”. En síntesis, en la realidad que *tenemos*, se incuba la realidad que *queremos*, siempre que alguien se proponga escarbar los horizontes soterrados que no se paren todavía. Entre estas realidades alternas, cabe lo que son formas de relaciones sociales no asimétricas. Atención: en lugar de decir “relaciones simétricas” se prefiere utilizar el término “no asimétricas”, apuntando que este no es un manual de promoción de mediocridad, sino todo lo contrario: pugna creciente hacia la superación personal, social y profesional del individuo en un contexto de tensiones creativas.

Lejos de una doctrina, la mirada anarquista al liderazgo se yergue como “negación de ella misma” cuando pretenda congelarse autoritariamente en modo unívoco de análisis social. En este sentido el escepticismo se confirma como promesa de valor filosófica muy por encima del dogmatismo empobrecido del inmovilismo social. Dudar es primero, pero siempre tomando en consideración el buen consejo russelliano que enseña a “vivir sin certezas, pero sin quedar paralizados por las dudas”.

Esta tesis concluye con una propuesta de discusión enfocada en una mirada al liderazgo que no comparte sus fundamentos con ninguna de las construcciones teóricas revisadas o en vigencia actualmente. Se trata de una disputa que emerge de la

observación crítica de los distintos núdulos teóricos con los que se enarbolan las prácticas del liderazgo y que, en los hallazgos de esta indagación, ponen en evidencia que los estudios de liderazgo vigente son, prácticamente, los mismos de hace 40 o 50 años. Se trata de una noticia poco halagadora: la narrativa discursiva que sirve de soporte filosófico, psicológico y sociológico a la comprensión y práctica del liderazgo, hunden sus raíces en postulados que ya fueron planteados en la década de los 50, cambiando nombres, fórmulas, frases y algunas prácticas que, obviamente, no serían ya toleradas. Con la crudeza que amerita el caso, se concluye en que los estudios del liderazgo están estancados. Se confirma, además, que los distintos estilos y modalidades de liderazgo de hoy, no son más que vueltas de tuercas sobre los mismos contenidos, los que, con la incorporación de alguna idea innovadora, se reciclan y se mercantilizan en la modalidad de soluciones salvíficas al estilo de John Maxwell o lo que, en los términos de García Molina (2021) sin temor a equivocación, puede definirse como el Evangelio según John Maxwell.

El liderazgo es un fenómeno heterogéneo, híbrido, en el que se borran los determinismos, pero no los condicionamientos. Es definido más por sus propiedades emergentes que por una lista de estándares descritos por expertos en un manual. El carácter emergentista hace que el liderazgo sea un proceso en construcción y deconstrucción permanente, dificultando una definición terminante. De ahí que el paradigma que sirve de sustrato a los estudios de liderazgo descansa en la descripción y no en la explicación, sabiendo que los términos utilizados para sustentar las descripciones están influenciados por una cosmovisión del mundo como estructura de planos jerárquicos. El consenso establecido consiste en la cristalización de conjuntos verbales sin los cuales ya no resulta inteligible hablar de un líder: influenciar, dominar, gobernar, guiar, ganar, triunfar, ordenar, mandar, etc. Desde la perspectiva libertaria, estos conceptos no resultan útiles para sostener una teoría libertaria del liderazgo. A decir

verdad, el término “influencia” está más relacionado con el impacto abrupto de los medios en la vida de la ciudadanía que con el liderazgo propiamente dicho, Así entendido, liderar no es y no puede ser lo mismo que influenciar.

Si el liderazgo no es un concepto fijo, y está constituido por elementos emergentes, entonces el liderazgo no es una cosa ni una forma concreta de la que pueda elaborarse una fenomenología infecunda. Es un producto social derivado de las interacciones entre los distintos elementos que conforman el entorno de liderazgo. Entre los factores que interactúan en la consolidación del liderazgo (sociales, políticos, económicos, religiosos, ideológicos, etc.), surgen nuevos elementos, previamente inexistentes, que se conjugan, modelan y condicionan el ejercicio del liderazgo.

El liderazgo como construcción social, es la acción concatenada de una sociedad para superarse a sí misma. Liderazgo es ese fenómeno social y antropológico que se constituye entre la inmanencia y la trascendencia. El liderazgo se asume aquí en términos analíticos y en términos descriptivos. En términos analíticos se trata de encontrar los marcos conceptuales que explican los roles y funciones del liderazgo. En este sentido, se asume una orientación que coquetea con la explicación funcionalista. Sin embargo, la explicación del fenómeno no se agota en una teoría de la acción social como, por ejemplo, la teoría parsoniana. Es decir, el liderazgo es un ejercicio que se entiende por sus efectos, pero también por sus causas y sus aspectos contingenciales. Lo contradictorio en esta concepción es que, si bien el liderazgo implica algo más que un intento pasivo conservador por mantener el orden social, evitando su descalabro, tampoco se agota en un intento revolucionario para subvertir el orden establecido. Es el rechazo a relaciones asimétricas de poder, de desigualdad entre los seres humanos.

Una teoría del liderazgo desde la perspectiva del anarquismo filosófico será, indefectiblemente, y por la naturaleza plural de los principios del anarquismo, una teoría sin punto final. Esta propuesta pudiera ser desencantadora, incómoda si se quiere, pero

en coherencia con una epistemología anarquista, el conocimiento va a ser concebido como un “saber en movimiento” que, en lugar de congelarse en un puñado de axiomas irrefutables, se abre a nuevas constataciones que, al ser incorporadas, enriquecen el planteamiento anterior. Concluir con una proposición teórica cerrada sobre el liderazgo sería una contradicción y una negación a la naturaleza dialéctica de su estructura.

Las afirmaciones hipotéticas que sustentan esta indagación superan la prueba y permiten ser expresadas en la forma de “juicios apodícticos” que, para refutarlos, deberían ser sometidos a un proceso investigativo, siguiendo el curso de una argumentación rigurosa.

## **10.2. Posliderazgo: hacia una política de nosotros mismos**

Preconizar el advenimiento de una sociedad cuyo destino no dependa de un individuo-líder, sino de consensos disímiles entre sus integrantes, en lugar de una distopía, configura escenarios utópicos de futuros diversos, modelados por personas que asumen la responsabilidad compartida de la existencia, desde una ética política enfocada en la libertad, la justicia y la solidaridad como ejes vertebradores de la convivencia.

El posliderazgo, más que la eliminación del liderazgo, inaugura una época en la que la vida de millones de seres humanos deja de estar a expensas de las decisiones de unos “señores” que convirtieron el ejercicio del liderazgo en una diatriba patológica de relacionamiento social, en función de una “política de nosotros mismos”, en lugar de hacer política para los que mandan, roban y matan. Se trata de obrar, laborar y accionar (en clave de Arendt) en rebelión contra el ejercicio violento del poder, desde una posición de no-poder unas veces, y de contrapoder otras tantas. Una relación social marcada por la libertad, la justicia y la solidaridad deviene en una ontología social generadora de:

- a) intencionalidad colectiva (Searle, 2006),
- b) asignación de roles racionales de liderazgo y,

c) generación de acuerdos, pautas, normas, y reglas de consensos disímiles.

Esta nueva realidad irrumpe en la realización humana como prescripción de mejora continua, colocando en “suspense” la realidad absoluta del poder de los que gobiernan, mandan y deciden por nosotros, en contra de nosotros.

El liderazgo, referido al individuo con capacidad de usar el poder con finalidades opacas, éticamente desmeritadas, ha actuado como una prótesis social. Esa prótesis ya no es necesaria. Pero su superación implica enarbolar un discurso creador de nuevas posibilidades, desde prácticas sociales insumisas. El imperativo rebelde consiste en abandonar la confianza en terceros y comprometerse en una política de nosotros mismos (Sadin, 2023), lo que implica dejar fuera la trampa sutil impresa en la normatividad.

Esta visión posliderazgo, hay que decirlo, se muestra contraria a la observación de nuevos formatos de sometimientos a los designios del neoliberalismo más desalmado, y a la conjugación de una existencia dictada por algoritmos. El éxito abrumador de estas dos formas radicalmente autoritarias, consiste en una banalización de la libertad. En efecto, bajo el orden neoliberal (prótesis para la producción) y el orden digital (prótesis para el desdoblamiento del mundo), el individuo asume su libertad dentro de los confines de la privación de libertad. El factor ideológico está presente en estas formas de sometimiento, pero de manera silenciosa, tanto que se dificulta identificarla y tomar posición frente a sus impactos. En este plano, creerse libre ha venido a ser más significativo que “ser” libre<sup>64</sup>. El camino por recorrer es todavía largo. En primer lugar, no hay que ser ingenuo en pensar que la expansión de la democracia formal-burocrática se traducirá en iniciativas de participación directa de la ciudadanía en la definición de los destinos de sus respectivas

---

<sup>64</sup> Otra vez se regresa a la trampa del enajenado: la disociación entre lo real pensado y lo real imaginado, pero sin contexto, sin un plano de comportamiento situado aquí y ahora. Dostoievski es sugerente al decirlo: “La mejor manera de evitar que un prisionero escape es asegurarse de que nunca sepa que está en prisión”. Así mismo, “La mejor manera de tener a la gente adoctrinada es que no sepa que lo ha sido o lo está siendo” (Rosa Belmonte, 2017), en: Sacco y Vanzetti (abc.es).

sociedades. Más internet, por ejemplo, no significa más libertad. Segundo, no es cierto que la gente esté deseosa por asumir responsabilidad en la definición su propio futuro, sabiendo que el futuro es un presente construido en perspectiva, que empuja a ser portador de una acción autónoma responsable.

En ese contexto, hacer una política de nosotros mismos, en lugar de seguir la política trazada por otros, tiene grandes ventajas: primero, escapar de la trampa de los hechos, abandonando, de la mano de Ortega y Gasset (1983), la idea de que los hechos son ciencia y afirmando que “la realidad no es dato, algo dado, sino que es construcción que el hombre hace con el material dado” (p. 16), segundo, enfocar el futuro como creación propia y no como estado fijo, único, preestablecido, y tercero, priorizar los ejes vertebradores de la vida social en función de intereses colectivos en disputas, heterogéneos. En lugar de fatalismo, existen las condiciones para una política de nosotros mismo como ruta hacia una fase de posliderazgo, en el sentido de superación del ejercicio actual de mando, cuya implicancia se encuentra en el abandono de la universalidad del individuo líder y la adopción de formas libertarias de hacer comunidad.

### **10.3. Conclusión: 17 enunciados con pretensiones apodícticas (que, sin embargo, están abiertos a refutaciones posteriores)**

Esta indagatoria, aun cuando carece de punto final, remite a una conclusión: la noción de liderazgo debe ser pensada y actuada en el formato de un diálogo estratégico que reimagine formas nuevas de enfocar, orientar y direccionar el cierre de brecha entre la sociedad que tenemos y aquella que mejor encarna las aspiraciones colectivas. La base teórica de esta concepción se incuba en la premisa de que, “todo lo que es puede ser de otra manera”. Liderar, entonces, consiste en desentrañar formas alternas de hacer las cosas, en un marco en el que, lo que hay que *hacer* se revela como anticipación del *cambio* que se desea provocar. La teoría de la acción implicada en este pensamiento es

que acción y creación no son separables más que para fines analíticos. Actuar es crear por adelantado mundos alternativos a los ya existentes. La acción habita el espacio intermedio entre lo real dado y establecido, y lo real deseado y no establecido. Toda acción de liderazgo es negación de un presente que requiere ser superado.

Al quedar la noción de liderazgo despojada de su aura espectral abstracta, el individuo líder pierde su base de sacralidad, se seculariza y se contempla a sí mismo como ser profano, uno entre los demás, pero agregando valor a los demás. Esto es problemático porque ahora, el liderazgo se vuelve cualidad inmanente del grupo, expulsando de su fenomenología los ejes que, hasta ahora, la vertebraban: el poder, la obediencia, la influencia, la productividad, la autoridad, la voluntad de vencer, y la vocación espuria de superioridad.

Queda todavía un problema de tipo epistemológico que atender: ¿es la relación entre el mapa y el territorio, la misma que existe entre la teoría y la realidad? ¿Cuál es el piso epistemológico desde el que se estructura esta teoría sobre liderazgo, y cuál su correspondencia con el mundo de los “hechos reales” del día a día en el que se puede aplicar? Entre las múltiples orientaciones disponibles, existen tres que son de utilidad para trabajar los 17 postulados de las páginas subsiguientes:

Realismo	Lo que aquí se dice se corresponde con una expresión directa de la realidad observada en el día a día y en cada una de las manifestaciones del fenómeno del liderazgo (teoría=realidad).
Representacionismo	Los enunciados de esta teoría constituyen una construcción mediatizada por nuestra experiencia con lo real, tal cual se aparecen a nuestros sentidos, no una fotocopia de la realidad tal cual se manifiesta.
Relativismo o realismo en perspectiva	No tenemos ningún medio de juzgar la Verdad <sup>65</sup> de los 17 enunciados aquí propuestos, fuera de nuestros propios criterios, los cuales se encuentran inevitablemente situados en una época, en una cultura, en un conjunto de conocimientos y de prácticas particulares.

---

<sup>65</sup> Verdad, con inicial mayúscula, implica inevitablemente, dice T. Ibañez, la afirmación de un punto de vista absoluto y trascendente, Si esta Verdad fuese relativa a algo, nunca sería del todo verdadera, y no sería , *stricto senso*, la Verdad. Véase a: T. Ibañez (2007). Actualidad del anarquismo. (Utopía libertaria). P 82



Desde la postura del anarquismo filosófico, se acepta que una postura relativista<sup>66</sup> o realismo en perspectiva, es apropiada para dar razón de las pretensiones de esta teoría, porque, como lo ha señalado Vattimo (2009), no existe la verdad como espejo de la realidad.

### **Enunciado 1: el liderazgo no es un evento, es un proceso**

El liderazgo no es un evento, es un proceso; no es un producto, es una construcción, y en lugar de una sustancia, es un rol que se cristaliza en acciones concretas de liderazgo. El liderazgo carece de centro y no tiene punto final. En tanto que categoría de análisis, el liderazgo no se reduce a las acciones de un líder, puesto que, entre ambos conceptos existe una fisura epistemológica importante: El término líder enfatiza una forma de poder encarnada en la figura de un individuo que establece una relación de asimetría con relación al resto de la sociedad, mientras que el concepto de liderazgo atravesará el campo de lo antropológico, de lo sociológico y de lo organizacional, construyendo un universo de sentido que permite a la sociedad verse a sí misma en el futuro, en formatos organizativos que excluyen la jerarquía de personas sobre otras personas, aunque se validen ciertas formas de jerarquía de ideas, roles, responsabilidad, etc.

### **Enunciado 2: los estudios de liderazgo están estancados**

Se demuestra que los estudios de liderazgo, en su enfoque investigativo, se inclinan por la *descripción* del fenómeno dejando de lado la parte concerniente a la *explicación*, limitándose a enunciar los tipos, estilos y características de un líder, con conclusiones que no son más que “vuelta de tuerca” sobre los mismos contenidos, los

---

<sup>66</sup> El relativismo tiene mala fama, pero esa mala fama tal vez esté relacionada con desinformación, más que con una reflexión crítica en la que se admite que todo lo que puede decirse sobre algo, cuenta con un punto de partida particular.

cuales, con la incorporación de alguna idea novedosa del entorno actual, se reciclan, se “enlatan” y se mercantilizan en la modalidad de soluciones salvíficas al estilo estadounidense de “manuales de bolsillo” y fórmulas gerenciales de superación personal. Es contundente la tesis de que, las prácticas y conceptos de liderazgo de hoy, son solo extensiones del mismo núcleo conceptual antiguo, modificado apenas por la mediación del contexto. El manto etéreo, casi metafísico, que cubre los roles de los líderes mundiales hoy, es un sutil engaño del agrado de los engañados.

### **Enunciado 3: el individuo-líder está sobrevalorado**

No es cierto que en todas las épocas y en todas las sociedades ha estado presente la figura del individuo-líder, lo que echa por tierra su inexorable omnipresencia. En bastantes casos, en grupos medianamente estructurados, como los nativos americanos al momento de la llegada de los europeos, la figura del líder no representaba una posición de dominio o control, sino un rol específico, muchas veces irrelevante, por lo que puede afirmarse que la sobrevaloración actual del líder es reciente, lo cual aplica cuando se trata de la historia de la humanidad. Si bien es cierto que el fenómeno del liderazgo ocupa un papel relevante en la sociedad, no se encuentran evidencia de que se tratara de un problema fundamental en la evolución humana. De hecho, aunque en principio se trate de una especulación, no es ociosa la idea de escribir una historia de la humanidad a partir del protagonismo colectivo en lugar de posicionar al líder-jefe como centro de los acontecimientos históricos. La sociedad es una construcción colectiva de sí misma.

Para los partidarios de una concepción anarquista de la sociedad, resulta un desatino intelectual la afirmación de Diamond (2012) de que “las grandes poblaciones no pueden funcionar sin líderes que tomen las decisiones, sin ejecutivas que pongan en prácticas y sin burócratas que administren las resoluciones y leyes” (p. 11). Sostener esta

idea no es más que una manera de sucumbir frente a la omnipresencia de lo obvio, sin evidencias antropológicas que lo respalden, además de eliminar la pregunta de si cabe la posibilidad de una forma diferente de organizar el mundo de lo social.

#### **Enunciado 4: la cuestión genealógica y la propiedad privada**

El registro antropológico no permite, al menos hasta ahora, una genealogía que conduzca hasta el punto exacto en el que alguien se erige como líder de los asuntos que conciernen al cuerpo social. Sin embargo, existen evidencias que relacionan el surgimiento de la propiedad privada como una de las condiciones genealógicas desencadenantes de nuevas condiciones asociadas a este fenómeno, dato que puede arrojar pistas para futuras investigaciones. La propiedad privada provocó un sacudimiento profundo y determinante en la manera en que los humanos se relacionaban unos con otros, generando formatos organizativos piramidales alrededor de los bienes que ahora deberían ser protegidos de intrusos.

#### **Enunciado 5: una sociedad madura no necesita un líder**

El concepto predominante de lo que significa ser líder debe ser colocado en suspenso, precisamente en nombre de una indagación ética intelectualmente responsable, bajo la premisa de que una sociedad madura, no puede serlo mientras un individuo, independientemente de sus facultades, se abroga el derecho de decidir en nombre de los demás, pero sin el permiso real de los demás. En esta dirección, la democracia representativa deviene en lo opuesto de la participación directa de los ciudadanos, lo que describe una aberración sociológica, o una variación de la perversión del deseo gregario tal como lo concebía Wilhelm Reich.

**Enunciado 6: que todo sea como está mandado, sin que nadie mande**

El lugar del individuo-líder-guía es, por necesidad del contexto, un no-lugar, que debe colocarse entre paréntesis, cediendo espacio a procesos paradigmáticos de organización orientados a la construcción del capital social, cultural e intelectual de la sociedad, del grupo o de la organización. En esta tesitura, el líder es esa persona, parte del colectivo, que desempeña roles que ayudan al grupo al logro de sus objetivos estratégicos. En lugar de “mandar”, el líder cumple los mandatos claves acordados con la colectividad, en una relación de poder horizontal que tiende hacia la reducción continua de las asimetrías de este poder. Siendo así, todo rol de liderazgo es transitorio, porque responde a situaciones también transitorias.

**Enunciado 7: liderazgo es una sociedad reflexionando sobre sí misma**

Todos los aportes que un “buen” líder puede ofrecer al desarrollo del potencial creativo de una sociedad, resultan intrascendentes cuando se comparan con el peso singular de la autogestión, el capital social y la auto organización libertaria en el contexto de una sociedad madura. Esto es razón suficiente para un corte histórico y antropológico que permita refundar la idea del liderazgo como “la sociedad reflexionando sobre ella misma”. Una sociedad tiene liderazgo cuando es capaz de pensarse a sí misma en el futuro, y no precisamente como una proyección de su presente. El liderazgo, en su connotación libertaria, es *poiesis* una capacidad colectiva de dar forma a los proyectos humanos de autosuperación.

**Enunciado 8: decidir en nombre de otro es una anulación del otro**

Que un individuo ejerza dominio sobre otros individuos y que los dominados validen este poder vertical sobre ellos, constituye un hecho que fragmenta la subjetividad de los hombres. Se trata, más que de una relación, de un cuadro sintomático de

orientación enfermiza, cuya superación demanda conocimientos, actitudes y prácticas subversivas de emancipación.

### **Enunciado 9: líder no, capacidad de agencia sí**

La habilidad distintiva de una persona para realizar aportes relevantes al logro de proyectos igualmente relevantes en un entorno colaborativo, es una característica intrínseca de todos aquellos seres humanos que así se lo proponen. Si “todo lo que es, puede ser de otra manera”, es imperativo desarrollar la capacidad de agencia como factor ejercitante de los seres humanos para cambiar un sistema-mundo puesto en situación de riesgo (precisamente por sus líderes), y para crear condiciones favorables a la realización personal, profesional y social de cada uno, bajo nuevos contratos en los que el bienestar de unos pocos no dependa de su dominio sobre la vida de otros muchos. La capacidad de agencia de un individuo, o de una sociedad, es más importante para su realización que todos los aportes de un sujeto a quien se denomina líder. Resulta aberrante que un gobernante cuente con el poder de desatar una guerra mundial, en nombre de los que van a morir en ella. Esta capacidad de agencia en los ciudadanos es primordial para conservar la vida en planeta. Lo contrario es una renuncia peligrosa a la responsabilidad de agenciar nuevos marcos de relaciones no excluyentes, no jerárquicas y no mercantilizadoras de la existencia. Además de una capacidad de agencia, el liderazgo se plantea como ejercicio de resiliencia en al menos tres sentidos: *prever* riesgos y oportunidades, *responder* demandas inmediatas de la situación y *aprender* formas alternas de hacer las cosas.

### **Enunciado 10: el euroliderazgo ha fracasado, pero ¿no lo saben?**

La irrupción de la Covid-19, y luego la guerra en Ucrania, impulsaron nuevas búsquedas que dieron un giro a la propuesta inicial de este trabajo, generando un análisis

del “euroliderazgo” con una conclusión infeliz: los líderes europeos, en la generalidad de los casos, fracasaron. Fracasaron en el tratamiento de la pandemia (las cosas sobre la vida) y fracasaron en el abordaje de la guerra. En este último caso, los líderes europeos no pueden ganar su campaña contra Rusia por una razón simplista en exceso: ya la perdieron. Incluso si ganaran militarmente, en el campo del liderazgo, no tuvieron capacidad ni voluntad para detenerla cuando sí se pudo evitar, y eso es ya una derrota. Una “*epojé*” que apunte el foco de atención hacia la participación de Estados Unidos en este conflicto tiene igual resultado: teniendo superioridad bélica, es evidente que moralmente ya está vencido (el país interventor por antonomasia condenando una intervención de su opositor, apoyado, sobre todo, por una Europa que no mostró igual rechazo a sus intervenciones pasadas). El panorama que se tiene es, dicho desde el cinismo neoliberal, que el liderazgo occidental ya no tiene el monopolio de la verdad, y está dejando de ser el accionista mayoritario de la razón.

La verdad que recorre esta guerra está orientada por una trama que trasciende el orden de lo bélico: es geopolítica en todo su trazado; lo militar es solo una subtrama. La topografía de todas las subtramas se alinea para dar lugar a la trama principal: la continuidad de un presente que, en lugar de prometer un futuro alentador, promete una réplica del pasado en toda su miserable expresión. Es en ese sentido, y no en otro, en el que se puede afirmar con seguridad que Occidente ya perdió la guerra<sup>67</sup>.

---

<sup>67</sup> En la subtrama militar, muchos sostienen que, después de un año y medio, Rusia no ha podido romper a Ucrania. Pero probablemente se trata de la respuesta a una pregunta equivocada que predice la respuesta deseada: Rusia es débil. Más esclarecedor sería invertir el orden de la pregunta para cuestionar: ¿cómo es que 30 países no han podido romper a Rusia? Como se observa, la inversión de la pregunta se revela abruptamente desalentadora: Rusia es mucho más fuerte de lo que Occidente, en la ceguera del poder, pudo prever.

**Enunciado 11: el liderazgo es negatividad frente a un presente infecundo.**

Decir liderazgo es nombrar formas específicas de pensar, decidir y ejecutar roles que se corresponden con el aprovechamiento de las oportunidades reales y sentidas de un individuo, un grupo, una institución o una sociedad que busca superarse a sí misma, en un proceso de construcción continua de horizontes de sentido que agregan valor a la vida. Visto de este modo, el hombre es un mono que sueña. Inconforme con su condición de proyecto inacabado, se lanza a una búsqueda sin término de lo que puede llegar a ser. El liderazgo se juzga entonces, como la capacidad constitutiva del ser humano para “echar hacia adelante” utopías que se problematizan frente a proyectos afirmados sobre una ontología inamovible del presente. Si el liderazgo no es un concepto fijo, y está constituido por elementos emergentes, entonces, el liderazgo no es una cosa ni una forma concreta de la que pueda elaborarse una fenomenología infecunda. Es un producto social derivado de las interacciones entre los distintos elementos que conforman el entorno de liderazgo.

**Enunciado 12: el liderazgo es profanación potencial del orden**

Una acción de liderazgo resulta relevante si, y solo si, está referenciada por una “situación de liderazgo”, pero resulta irrelevante cuando solo está referenciada por una posición. En lugar de una *posición*, el liderazgo define una *situación* en la que se crean las condiciones de posibilidad para el cumplimiento de una causa o un objetivo. Así entendido, liderazgo es también capacidad de anticipar de manera prospectiva el futuro deseado, con la mirada puesta en que, la situación futura no sea una mera proyección de las condiciones vigentes en la situación actual. Si todo ejercicio de liderazgo es producto de las condiciones que lo hacen posible, surgen dos perspectivas frente a la situación: la congelación de esta en planos estructurales, ideológicos y culturales (sacralización del

orden), o la transformación de la situación en planos que trastocan el suelo que la sustenta (profanación del orden).

### **Enunciado 13: la trama del liderazgo es axiológicamente propositiva**

En tanto que capacidad “antropotécnica” asociada a la habilidad general de sobrevivencia, la praxis del liderazgo se expresa, primordialmente, en la realización de contribuciones significativas para cumplimiento de una causa, en cuyo marco axiológico cuentan la justicia, la libertad, la equidad, la solidaridad y la instauración de una trama performativa que va del discurso de cambio al cambio mismo. Como se observa, en esta trama se excluyen las acciones de mandar, dominar, controlar, gobernar, etc., y se sustituyen por conectar, concertar, convivir, planificar y cooperar. Siendo el liderazgo una capacidad antropotécnica axiológicamente propositiva, la existencia de reyes, papas, cardenales y gobernantes podridos de poder, se vuelve un contrasentido. Este mismo contrasentido se manifiesta cada vez que se hace referencia a Biden, Putin, Jinping y otros, como grandes líderes, cuando su obra consiste en un asalto al poder por la vía constitucional, para gobernar en nombre de sus intereses. Desde la radicalidad del anarquismo, estos líderes gobiernan bien por error, y su praxis, en lo que puede evaluarse de auténtica, constituye una trama de digresión que se escapa del núcleo pro social que hipotéticamente debería caracterizar su identidad. El líder canalla existe, y siempre tiene la posibilidad de transparentarse en el formato de una apología de la bondad.

### **Enunciado 14: cultura de rebaño para facilitar el pastoreo**

Que el individuo-líder aparezca como imprescindible en todos los escenarios del sistema-mundo, no dice nada sobre su necesidad, sino sobre los condicionamientos sociales, culturales y políticos que forman al individuo para ser gestionado, monitoreado y vigilado. Desde esta lógica argumentativa, los ciudadanos no son tontos, están



manipulados, y para ello, los medios cumplen el papel de constructores de consentimiento. Se gobierna más por la obediencia de la gente que por el poder real de mandar<sup>68</sup>.

Se compra terror para vender seguridad, y contra la dignidad, se reduce la criticidad para favorecer el comportamiento de rebaño<sup>69</sup>. Vale decir que la universalidad de un comportamiento social, por extendido que este sea, no representa una evidencia terminante de que tal comportamiento se corresponda con una ley grabada en la genética del individuo. Hay que hacer recepción del grito de Cioran cuando sostiene que "rebelarse contra la herencia es rebelarse contra millones de años", contra todas las imposiciones, contra imperios y contra poderes opacos que se alimentan del poder.

### **Enunciado 15: nada sobre mí sin mí.**

¿Quién es, finalmente, mi jefe? En la lógica libertaria no se desea mandar ni ser mandado. El espacio del jefe es ocupado por un itinerario de causa, una agenda programática, un proyecto o una iniciativa, bajo acuerdos preestablecidos, voluntarios y racionales al estilo de "nada sobre mí sin mí". El liderazgo entonces, se entrevé como la capacidad de construir esferas inmunitarias para la sobrevivencia, en las que las relaciones de poder forzosamente asimétricas entre líder y seguidores quedan rotas. Lo que

---

<sup>68</sup> La postura de Agamben, ya se ha visto, es que el mando, el mandar, puede comportarse de manera separada del acto de obedecer. ¿Existe una persona que mande sin otra que obedezca? Para este autor, el poder no se funda en la obediencia, sino en el acontecimiento mismo del mando. Es decir, el poder del que manda no se destruye porque sea desobedecido. Este punto abre fisuras cuyos cierres carecen de un punto final. ¿Será que la cuestión trasciende la relación jefe-seguidor? Está documentada la existencia de jefes entre los nativos americanos que, teniendo el título de tal, carecían de capacidad para hacer cumplir lo que ordenaban, algunos ni siquiera ordenaban, porque ser jefe tenía que ver con un rol, más que con ordenar.

<sup>69</sup> En 1943 Herbert Read hacía una observación bastante incisiva en la que lamenta que, contrario a lo que se debería pensar, el deseo natural de hombre no es, necesariamente, desenvolverse como personalidad independiente, y que, a causa de una predisposición económica o psicológica, muchos hallan la seguridad en el número, la felicidad en el anonimato y la dignidad en la rutina. No piden nada mejor que ser ovejas de un pastor, soldados de un capitán, esclavos bajo un mayoral. Los pocos que enriquezcan su personalidad se convertirán en los pastores, los capitanes y los caudillos de esos voluntarios seguidores. Es comprensible que esta carga de pesimismo filosófico no cabe en una lógica anarquista.

desaparece no es el poder, sino la relación oprobiosa de un hombre decidiendo sobre otro hombre, un hombre sobre una mujer, un patrón sobre un obrero.

### **Enunciado 16: los que mandan a los que mandan**

El desarrollo de la sociedad, o la pretensión de un futuro acogedor para las futuras generaciones, es suficientemente complejo para hacerlo depender de unos sujetos denominados “líderes”, colocados en la cima de relaciones verticales de poder, o de instituciones como la OTAN o el G-7, incluyendo aquellas que surgen como repulsa al orden imperial establecido. El ejercicio de liderazgo que pudiera denominarse efectivo no pasa de ser una “silueta” de liderazgo real opacado por los intereses de grupúsculos selectos que se antojan “señores del mundo”, que, en efecto, son los que mandan a los que mandan.

Lo que se observa es que muchos gobernantes de países empobrecidos, tienen comprometido su desempeño bajo la tutela de organismos financieros y corporaciones internacionales que suplantán a las instituciones locales. Los líderes que “mandan” son visibles, los que mandan a los que mandan, invisibles. Permanecen escondidos detrás de las firmas farmacéuticas (que vendiendo salud, se alimentan de la enfermedad), de la industria bélica (que vendiendo seguridad, se nutre de la guerra), y de relaciones protervas entre naciones (que vendiendo desarrollo, generan subdesarrollo).

### **Enunciado 17: adiós al individuo-líder**

De manera conclusiva, la muerte del **líder** significa el renacimiento del **liderazgo** como propiedad colectiva de seres humanos emancipados bajo la premisa de que donde hay “liderazgo” el individuo-líder sobra.

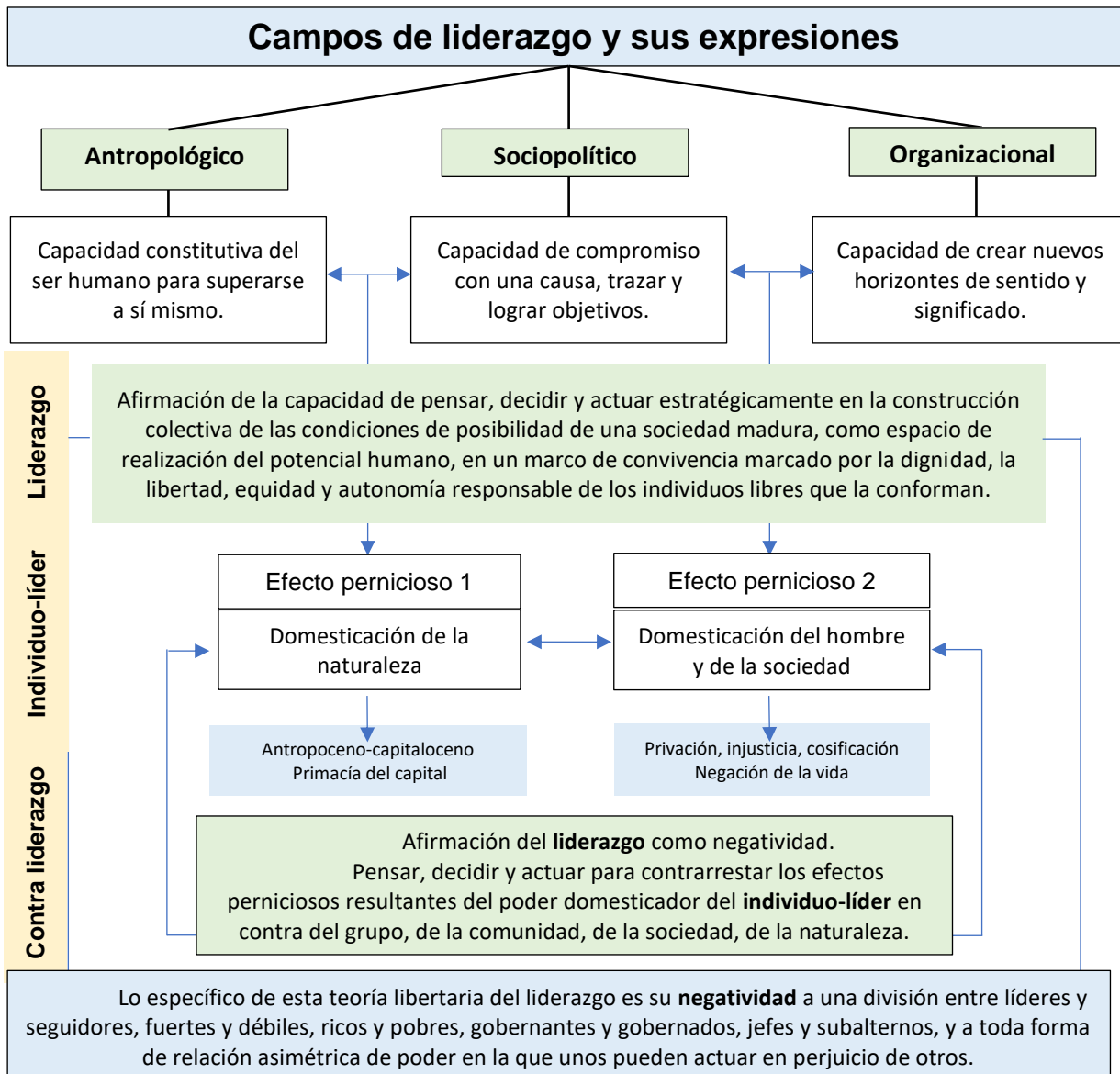
### 10.3. Teoría libertaria del liderazgo: una teoría sin punto final

#### Generalidades

En una epistemología anarquista, ninguna teoría, sea esta descriptiva o explicativa, puede alcanzar el estatus de verdad absoluta, puesto que la verdad no es un punto de llegada sino una búsqueda incansable que no se agota en una teoría, por grandilocuente que esta pueda parecer. En este sentido, diagramar una teoría libertaria del liderazgo no será otra cosa que una provocación para resignificar su práctica, bajo la comprensión de que, todo lo que se diga sobre este fenómeno, está sujeto a ser superado y mejorado. Esta mirada, alejada del positivismo y de toda pretensión funcionalista, es abierta, carece de cierre definitivo, no tiene punto final. Que una teoría no tenga punto final quiere decir que la misma debe ser sometida, en cada lectura, al rigor de la crítica.

**Gráfica 20**

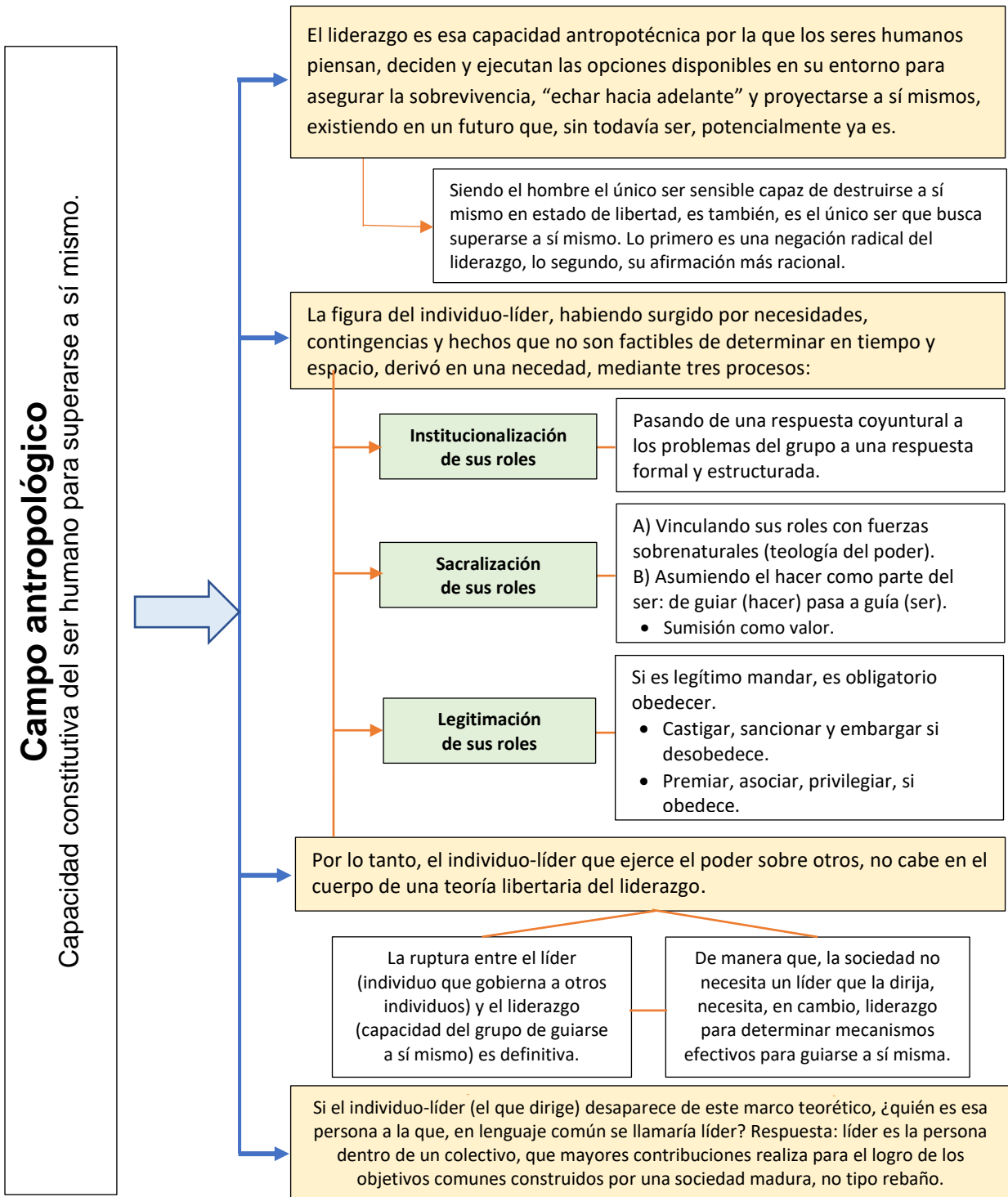
*Los campos del liderazgo.*



**Campo antropológico del liderazgo**

**Gráfica 21.**

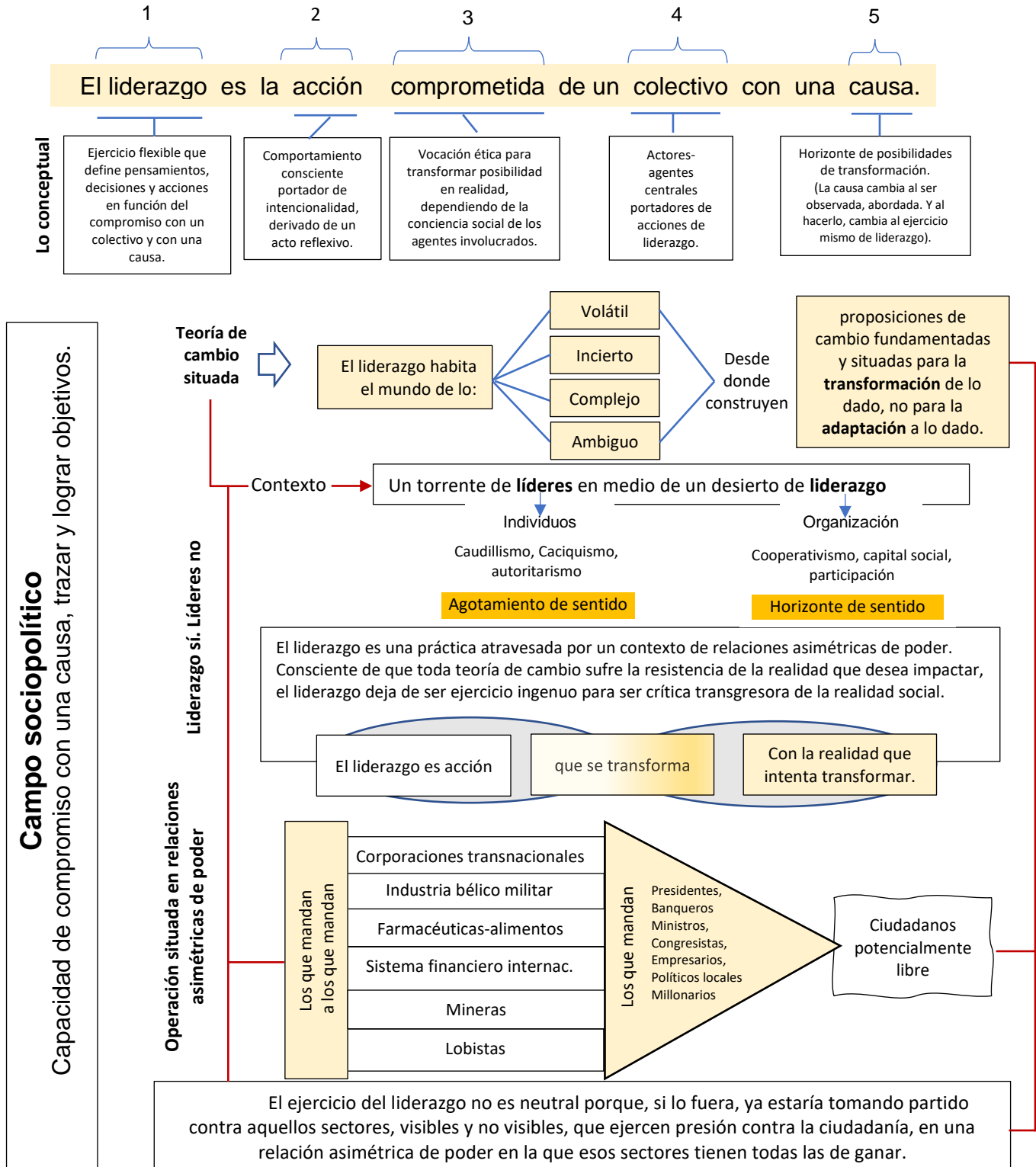
*Teoría libertaria del liderazgo: Campo antropológico.*



# Campo sociopolítico del liderazgo

**Gráfica 22**

*Teoría libertaria del liderazgo: Campo sociopolítico.*



## Campo organizacional del liderazgo

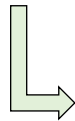
Los 10 principios vertebradores de una teoría libertaria del liderazgo en el campo de lo organizacional, irrumpen como negatividad frente a la empresarización radical de la vida, erosionan el sustrato ideológico del que se nutre su poder de subyugación y se abren a un horizontes de posibilidad en el que se prefiguran niveles crecientes de realización del potencial humano, en un marco de libertad, dignidad y justicia social.

### Campo organizacional

Capacidad de crear nuevos horizontes de sentido y significado.

#### 1 No subordinación del productor al producto ni a ninguna de sus formas.

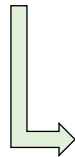
Los modelos organizacionales han estado profundamente lastrados por discursos hegemónicos sustentados por un paradigma en el que la producción mantiene niveles crecientes de primacía sobre el productor.



Este hecho oblicuo es, y está siendo, legitimado por la globalización de manera a-crítica, por la presión del mercado, pero no como mano invisible, sino como dispositivo de dominación en poder de élites que operan en grupos como Davo, G-7, y tanques de ideas que modelan el discurso empresarial. La idea distópica de un individuo sumiso, obediente e instrumentalizado por el sistema de producción, debe girar hacia la utopía, de una conciencia social activa, no gregaria, emancipadora.

#### 2 El enriquecimiento ilimitado e hiperindividualizado es insostenible y falaz.

Los estudios de liderazgo exponen con beneplácito el enriquecimiento ilimitado, la sobre explotación de los recursos planetarios y el hiperindividualismo de la racionalidad empresarial neoliberal como referentes universales de éxito.



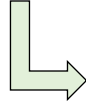
Los libros y medios que podrían recibir el calificativo de “porno-finanzas” (Forbes, Bloomberg News, por ejemplo) realzan como modelos a seguir los casos de Bill Gates, Jeff Bezos, Mark Zuckerberg, Elon Musk, Jack Ma, Carlos Slim, etc. como si 8 mil millones de seres humanos pudieran ser como ellos, si “le pusieran ganas”. Sus negocios, son los paradigmas gerenciales de exhibición en las vitrinas académicas de las escuelas de negocios.

#### 3 La empresarización radical y neoliberal de la vida atentan contra la vida.

El CEO es el nuevo sacerdote de la racionalidad empresarial moderna. El gerente es el nuevo ciudadano de la aldea global. En esta dinámica el individuo ¿es? un obrero, incluso de su propia vida. Siendo la vida una empresa, puede ser sometida a los mismos rigores del mercado, en la que, quien no cumple los estándares de éxito, se descarta. “Vidas desechables” es un eslogan que bien puede caracterizar la sociedad hiper empresarizada.

**4** Si una organización necesita un Mesías que la libre del fracaso, ya fracasó como tal.

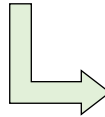
El lugar de un gerente se encuentra en la articulación consensuada de una dinámica tripartita que incluye personas, procesos y sistemas. Pero no se incluye ninguna forma de heroísmo ni de primacía sobre los demás. El jefe, tal como se conoce en la práctica, es un concepto inviable en una hermenéutica libertaria.



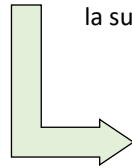
Lo contrario implica una lógica organizacional de la que emerge una forma de gobierno sutil, asociada a una esclavitud blanda que, bajo el signo de la precariedad, no solo es aceptada, sino también deseada. El mando se hace natural, la obediencia igual.

**5** La decisión de no ser sometido es, por sí misma, un acto revolucionario.

En el contexto de la dictadura del capital, la decisión de no ser sometido se infiere como único espacio posible de libertad.



Una perspectiva del liderazgo sustentada en los principios del anarquismo no comulga con una idea totalitaria del mundo y la vida (bajo la égida del capitalismo) como campo de gobierno del que nada queda fuera, ni siquiera la subjetividad misma.



¿Es posible arrebatarle poder al gobierno corporativo atrincherado detrás del gran capital? La respuesta, de la mano de Foucault, se anida en la resistencia, en la creación de nuevos itinerarios emancipatorios que limiten el poder, evitando que el crimen neoliberal evolucione al grado de “crimen perfecto”.

**6** En el simulacro de “defender al ciudadano” el Estado actúa bien por error.

La dictadura del capital, su omnipresencia, operan por un medio que le confiere legitimidad y viabiliza su realización: el Estado. Sin la complicidad del Estado, la mercantilización de la sanidad, la violencia, la porno finanzas, la privatización de lo público y el endeudamiento como condena, perderían su efectividad.



El Estado opera como simulacro que “perjudica” al ciudadano justamente cuando lo defiende, y “regula” al capital justamente cuando lo favorece. Otra vez se valida que, el Estado gobierna bien por error.

**7** Con la tecnología, los mecanismos de control y vigilancia se perfeccionan.

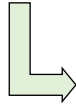
La irrupción de la inteligencia artificial, más los sistemas sofisticados de vigilancia, sirven para perfeccionar los mecanismos de control sobre el trabajador, y para ampliar la brecha social, tanto como para que Harari manifieste que, en el futuro, el mundo se dividirá en superhumanos mejorados y una masa de personas que ya no será necesaria. ¿Masa sobrante?

**Campo organizacional**

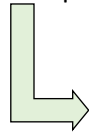
Capacidad de crear nuevos horizontes de sentido y significado.

**8** La organización ha de ser un espacio de desarrollo social y profesional.

El anarquismo no renuncia a lo organizacional, pero invierte los términos de la ecuación, colocando a la organización al servicio del hombre, en lugar del hombre al servicio de la organización.



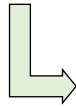
En esta teoría, diagramar la organización de lo social conmina a la creación de esta como espacio de desarrollo socio-profesional de quienes interactúan en ella.



La organización del futuro no se ve, pero se prevé. Y de esa previsión emerge el ejercicio práctico de construcción que va desde la organización que tenemos (presente), hasta la organización que queremos (futuro).

**9** Cooperar es mejor que competir.

Se asume el postulado básico de que cooperar es mejor que competir.



Puede argumentarse, con Mead, que el primer signo auténticamente civilizatorio, ha sido un fémur curado, lo cual no fue obra de la competencia sino de la cooperación, de la compasión, del cuidado.

**10** El estudio del liderazgo es siempre un punto de vista situado y en perspectiva.

En términos prácticos, la concepción anarquista del liderazgo es compactible con el posicionamiento epistemológico del “realismo en perspectiva”, además del pluralismo metodológico. Esto impide hablar de verdades objetivas y definitivas. Todo lo que se pueda decir sobre el liderazgo es un saber provisional, abierto y sin punto final.



## REFERENCIAS

- Abdala, P. R. y Puello-Socarrás, J. F. (2019). Reflexiones sobre la administración pública y el neoliberalismo en nuestra América, Siglo XXI. READ. *Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 25(2), 22-39. Disponible en <https://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.247.94991>
- Adán, P. (2011). *Liderazgo, la marca personal y comunicación*. LID Editorial.
- Agamben, G. (2013). Walter Benjamín y el capitalismo como religión. S. Seguí (trad.), *Rebelión*. Disponible en: <http://www.rebelion.org/noticia.php?id=168119> (Consultado: 01/VI/2017).
- Agamben, G. (2019). *Creación y anarquía: la obra en la época de la religión capitalista*. Adriana Hidalgo. Buenos Aires.
- Agamben, G. (2020). La invención de una epidemia, *Sopa de Wuhan*, Argentina, ASPO, 2020, pp. 17-20.
- Agamben, G. (2022). La guerra atómica y el fin de la humanidad. Giorgio Agamben / La guerra atómica y el fin de la humanidad – *Ficción de la razón* (ficcionalarazon.org).
- Agudelo, S. (2016). La criatura deficiente en la antropología filosófica de Arnold Gehlen. *Memorias Del V Congreso Colombiano De Filosofía*, Medellín 28 de julio Al 1ro. de agosto de 2014.
- Aguilar-Bustamante, M. C. & Correa-Chica, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, 16(1), 1-13. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.ups.y16-1.avae>.
- Aguiló, A. & Almeida, I. (2021). Teoría de la democracia de Boaventura de Sousa Santos: radicalización y descolonización democrática. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 26(94), 256-271.

- Alemán, J. (2021). Neoliberalismo: terror y odio. Recuperado en: Neoliberalismo: Terror y odio | *Página12* (pagina12.com.ar).
- Alonso, L. & Fernández, C. (2006). El imaginario managerial: El discurso de la fluidez en la sociedad económica. *Política y Sociedad*, 43(2), 127-151.
- Antonakis, J. & Day, D. (2017). *The nature of leadership*. London: Sage.
- Ascorra Costa, P. (2008). Liderazgo: de la posición a la relación. Una propuesta de análisis de los modelos teóricos y sus aplicaciones al contexto administrativo CHILENO. *Psicoperspectivas*, VII (1),59-75. [fecha de Consulta 26 de Julio de 2020]. ISSN: 0717-7798. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1710/171016769005>
- Aurenque, D. (2018). El hombre como “el animal enfermo”: sobre el significado de salud y enfermedad en la antropología crítica de Nietzsche. *Valenciana*, 11(21), 235-255. <https://doi.org/10.15174/rv.v0i21.334>
- Avolio, Sosik, Kahai & Baker (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission *The Leadership Quarterly*, 25 (2014), pp. 105-131.
- Bachelard, G. (2000). *La formación del espíritu científico*, Siglo XII Editores. Buenos Aires.
- Badiou, Alain (2008), *Lógica de los mundos. El ser y el acontecimiento*, 2., Manantial. Buenos Aires.
- Bakunin, M. (1908): *Dios y el Estado*, Sopena, Barcelona.
- Barba Pera, J. G. (14 de marzo, 2022). ¿Se podía haber evitado la guerra? En: ¿Se podía haber evitado la guerra? Agenda Pública (elpais.com)
- Barboza-Palomino, M. (2015). El quehacer en la investigación cualitativa. *Interacciones. Revista de Avances en Psicología*, 1(1), 57-59.

- Barreda, M. (2021): La polarización política en las democracias actuales: expresiones y consecuencias, en: *Cuadernos Manuel Giménez Abad*, no. 21. DOI: <https://doi.org/10.47919/FMGA.CM21.0109>
- Barzun J. (2001). *Del amanecer a la decadencia*, Traducción Jesús Cuellar y Eva Rodríguez Holffer, Editorial Taurus , 2a. edición, Madrid, 2001.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bateson, G. (1935). *Culture Contac and Schismogenesis*. *Man*, no. 35,
- Battista, J. de & Pollo, V. (2017). La violencia del género: libertad de elección y elección forzada en un caso de transexualidad en la infancia. *Stylus (Rio de Janeiro)*, (35), 65-78. Disponible en: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1676-157X2017000200005&lng=en&tlng=es](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-157X2017000200005&lng=en&tlng=es)
- Baudrillard, J. (23 de Julio, 2003). Infoamerica. [https://www.infoamerica.org/teoria\\_articulos/ baudrillard1.htm](https://www.infoamerica.org/teoria_articulos/ baudrillard1.htm)
- Bauer, C. (2016). Filosofía social crítica de los medios hegemónicos de comunicación Sistema mundo colonial-neocolonial, aldea global y función social del radiorreceptor en el proceso de descolonización y liberación de Argelia. *Revista Brasileira de História da Mídia*. 5. 10.26664/issn.2238-5126.5220164728.
- Bauman, Z. (2017) *Retrotopía*. Titivillus. Edición digital: Epulibre. Recuperado en: Download - MEGA.
- Bauman, Z. (2009). *Vida de Consumo*. Fondo de Cultura Económica. México.
- BBC Mundo. (1 de septiembre, 2022). Occidente creyó que la guerra en Ucrania se acabaría en unas semanas y eso es culpa del presentismo en el que vivimos.
- Becerra Batán, M. (2018). Epistemología Histórica y técnicas de sí. El psicoanálisis del conocimiento objetivo y la vigilancia epistemológica (Bachelard) y las técnicas de sí (Foucault). *Epistemología e Historia de la Ciencia*, 2(2), 70-91.

- Becerra, G. & Castorina, J. A. (2023). Hacia un análisis de los marcos epistémicos del big data. *Cinta De Moebio. Revista De Epistemología De Ciencias Sociales*, (76), 50–63. Recuperado en: <https://cintademoebio.uchile.cl/index.php/CDM/article/view/70083>
- Bedoya Dorado, C. & Maca Urbano, D. Y. (2020). Subjetividades de precariedad en trabajadores agrícolas de la caña de azúcar: análisis desde la Gubernamentalidad. *Innovar*, 30(78), 119-134. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n78.90313>
- Belaustegi, L. (2017). Neoliberalismo como cultura: neosujeto, empresa y Estado desigualitarista. *Áreas. Revista Internacional de Ciencias Sociales*, (36), 25-38.
- Benasayag, M. & Schmit, G. (2010). *Las pasiones tristes. Sufrimiento psíquico y crisis social*. Siglo XXI. Buenos Aires.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Líderes: Las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Editorial Norna. Bogotá.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1968). *La construcción social de la realidad*. Amorrortu. Buenos Aires.
- Blanch, J. M. & Cantera, L. M. (2009). El Malestar en el Empleo Temporal Involuntario. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* Vol. 25, n.º 1, 2009 - Págs. 59-70.
- Blanch, J., Gil, F., Antino, M. & Rodríguez-Muñoz, A. (2016). Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 170-176. [fecha de Consulta 23 de Julio de 2020]. ISSN: 0214-7823. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=778/77847916003>
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel*. Grupo Editorial Norma.
- Blasco Ejarque, J. L., Tirado, F. & Rovira Martorell, J. (2021). Ciencia ciudadana y nuevas relaciones de poder y control. *Nómadas (Col)*, (55), 95-110. [fecha de Consulta 6

- de Noviembre de 2022]. ISSN: 0121-7550. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105172841007>
- Bloom, P. & Rhodes, C. (2019). *La Sociedad CEO*. El control corporativo de la vida cotidiana. Paidós. México.
- Bonet, P. (31 de marzo, 2022). Ucrania: laboratorio de guerra psicológica. En: Ucrania: laboratorio de guerra psicológica | NR | Periodismo alternativo (nuevarevolucion.es)
- Borgo, A. J. (1991). Psicología y pseudociencia. Desmenuzando la ensalada oscurantista. *Revista El Ojo Escéptico* Número 3. Diciembre de 1991.
- Bourdieu y De Saint Martin (1982). Actes de la Recherche en Sciences Sociales. *Année 1982* 44-45 pp. 2-53
- Brennan, J. (22 de junio, 2018). El problema de la democracia son los votantes. Crónica. Recuperado en: Jason Brennan: "El problema de la democracia son los votantes" | Crónica (elmundo.es)
- Bronowski, J. (2017). *El Ascenso del hombre*. Paidós.
- Brown, W. (2017). *El pueblo sin atributos. La secreta revolución del neoliberalismo*, Victor Altamirano (trad.). Malpaso Ediciones.
- Buber, M. (1990). *Yo y tú*. Nueva Visión.
- Buckingham, M. & Goodall, A. (2019). The power of hidden teams. *Harvard Business Review*, The Big Idea, 1-23. Obtenido de <https://hbr.org/cover-story/2019/05/the-power-of-hidden-teams>.
- Bueno de Mesquita, B. & Smith, A. (2022). *El Manual del dictador. Por qué la mala conducta es casi siempre una buena política*. Siruela.
- Bughin J., Hazan E., Lund, S., Dahlström, P., Wiesinger, A. & Subramaniam, A. (2018). *Demand for technological, social and emotional, and higher cognitive skills will rise by 2030. How will workers and organizations adapt?* McKinsey Global Institute.

Recuperado en: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce>.

Bunge, M. (1969). *La metafísica, epistemología y metodología de los niveles*. publicado en Whyte, L.: "Hierarchical structures", American Elsevier [en español (1973): "Las estructuras jerárquicas", Alianza, Madrid].

Bunge, M. (18 de abril,1982). Los determinantes de la moral humana | Sociedad | EL PAÍS. Elpais. Recuperad en: [https://elpais.com/diario/1982/04/19/sociedad/388015201\\_850215.html](https://elpais.com/diario/1982/04/19/sociedad/388015201_850215.html)

Bussoletti, A. (2022). ¿Es la crisis ruso-ucraniana un momento de ruptura en la historia mundial? *Vínculos*. Año 3 Núm. 5, marzo-agosto 2022.

Butler, J. (2017). Vulnerabilidad corporal, coalición y la política de la calle. *Nómadas*, (46), 13-29. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/noma/n46/0121-7550-tuoma-46-00013.pdf>. Disponible en <https://revistas.um.es/areas/article/view/308031>

Cabrera, J. E. & Pérez Mercado, M. A. (2023). El apoyo mutuo y la respuesta urbana a la pandemia de Covid-19. *Revista Mexicana de Sociología* 85, núm. especial (enero, 2023): 71-101.

Cadena Iñiguez, P., Rendón-Medel, R., Aguilar-Ávila, J., Salinas- Cruz, E., De la Cruz-Morales, F. del R., & Sangerman- Jarquín, D. M. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 8(7), 1603–1617. <https://doi.org/10.29312/remexca.v8i7.515>

Campos, M. I. & Rueda, F. J. M. (2019). Authentic Leadership: A Theoretical Thematic Analysis of the Contemporary Brazilian Leader's Speech. *Paidéia (ribeirão Preto)*, 29, e2924. <https://doi.org/10.1590/1982-4327e2924>

Camps, V. (2021). *Tiempo de cuidados. Otra forma de estar en el mundo Barcelona*: Arpa.

Camus, A. (2003). *El hombre rebelde*. Losada. [trad. Luis Echávarri], 14ªed.

- Can, A. & Aktas, M. (2012). Cultural values and followership style preferences. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 41(0), 84-91. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.012>
- Canonici, T. (2020). El líder ante la incertidumbre: Liderazgo e innovación para tiempo complejos. *Management & Innovation* (Núm. 27) Harvard Deusto. Julio 2020
- Caprón, G. (2016). El otro como amenaza y la internalización de la diferencia en ámbitos residenciales cerrados suburbanos del Área Metropolitana de la Ciudad de México. *Sociológica*, 31(89), 45-68.
- Cardona Madariaga, D. F. (2016). La práctica del liderazgo adaptativo. Las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo. Autores: Ronald Heifetz, Alexander Grashow Marty Linsky Editorial: *Harvard Business Review Press*, 2009. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81), 236-241. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20649705014>
- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L. & McGregor, R. (2010). Exploring social constructions of followership: a qualitative study. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 543-562. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.015>
- Castillo, N. (2018). Frans de Waal y sus experimentos para comprender la inteligencia animal. *Ciencia UNAM-DGDC*. Recuperado en: <http://ciencia.unam.mx/leer/805/frans-de-waal-y-sus-experimentos-para-comprender-la-inteligencia-animal>.
- Castro, A. (2008). Teorías implícitas del liderazgo, calidad de la relación entre líder, seguidor y satisfacción. *Anuario de Psicología*, 39(3), 333-350.
- Castro, A. & Lupano, M. (2007). Teorías implícitas del liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor. *Boletín de Psicología*, No 89. Marzo 2007, 7-28.
- Castro, E., Clemenza, C. & Araujo, R. (2012). Líderes y seguidores: una relación dual. *Multiciencias*, 12(),251-255. [fecha de Consulta 23 de Octubre de 2022].

ISSN: 1317-2255. Disponible

en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90431109041>

Castro-Gómez, S. (2012). Sobre el concepto de antropotécnica en Peter Sloterdijk.

*Revista de estudios sociales*. Universidad de los Andes, Bogotá, N° 43, 2012, p. 70.

Cavagnaro, C. & Carvajal, C. (2021). El Liderazgo Transformacional en la Gestión

Educativa en la Unidad Educativa República de Francia de Guayaquil. 593 *Digital Publisher CEIT*, 6(1), 132-149. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.1.457>

Cebrián, J. L. (2023). En defensa de Ucrania hasta la muerte... de los ucranios | Opinión |

EL PAÍS. Elpais. <https://elpais.com/opinion/2023-08-14/en-defensa-de-ucrania-hasta-la-muerte-de-los-ucranios.html>

Celi Garcés, Y. S. (2018). La banalidad de una guerra y sus víctimas silenciosas . *Sophia*,

Colección de Filosofía de la Educación, (24), 265-290.

<https://dx.doi.org/10.17163/soph.n24.2018.08>

Cernas Ortiz, D. & Mercado Salgado, P. (2022). Teorías de liderazgo en organizaciones:

Clasificación paradigmática y oportunidades de investigación. *Ciencia Ergo-Sum*, 30(3). Consultado de <https://cienciaergosum.uaemex.mx/article/view/17609>

Cerón, A. (2020). La construcción del objeto de estudio. Lecciones epistemológicas a

partir de la obra de Pierre Bourdieu. *Cinta moebio* 67: 75-84

Cerri, C. (2015). Dependencia y autonomía: una aproximación antropológica desde el

cuidado de los mayores. *Athenea digital* 15(2), 111-140. doi:

<https://doi.org/10.5565/rev/athenea.1502>

Cerro del, S. (2013). Psicología de las Organizaciones: retos actuales y futuros. *Aloma*.

31(2), 9-10.



- Chavez, D. D. (2023). El liderazgo como negación de la democracia. Entrevista con Francesca Gargallo. *Revista Mexicana de Sociología* 85, núm. 2 (abril-junio, 2023): 491-508.
- Chomsky, N. (18 mayo, 2022). Sobre la guerra en Ucrania: “EEUU no quiere una salida diplomática en el país” | Público (publico.es)
- Chomsky, N. (2017). El asalto neoliberal a las universidades y cómo debería ser la educación. *Tareas*, (155),35-48. [fecha de Consulta 15 de Octubre de 2022]. ISSN: Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=535054291004>
- Christopher, B. (2012). *Moral Origins. The Evolution of Virtue, Altruism and Shame*, Basic Books, 2012, págs. 78-82.
- Clastres, P. (2008). *La sociedad contra el Estado*. Terramar.
- Coca Herbas, L. J. (2017). Liderazgo transformacional y rasgos del liderazgo: Efecto de prácticas seleccionadas de la administración de recursos humanos en las entidades de intermediación financiera de Cochabamba. *Perspectivas*, Año 20 – Nº 40 – noviembre 2017. pp. 95-114.
- Codina Jiménez, A. (2017). Enfoques contemporáneos en los estudios sobre liderazgo. *COFIN*. 2017. 1. 1-18.
- Collado-Campaña, F., Jiménez-Díaz, J. F. & Entrena-Durán, F. (2016). El liderazgo político en las democracias representativas: propuesta de análisis desde el constructivismo estructuralista. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 61(228), 57-90.
- Contreras Torres, F. y Barbosa Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (39), 152-164.
- Corcuff, P. (1998). *Las nuevas sociologías. Construcciones de la realidad social*. Alianza Editorial.

- Córdoba González, S. (2019). La publicación académica y los sistemas de evaluación: ¿qué son y para qué sirven? *Palabra Clave* (La Plata), 8(2), [fecha de Consulta 4 de Julio de 2020].
- Cornejo, R., Albornoz, N. & Palacios, D. (2016). Subjetividad, realidad y discurso entre el determinismo estructuralista y el construccionismo social. *Cinta moebio* 56: 121-135doi: 10.4067/S0717-554X2016000200001
- Correa Duque, M. C. (2017). Aproximaciones epistemológicas y conceptuales de la conducta prosocial. *Revista del Instituto de Estudios en Educación Universidad del Norte* nº 27 julio-diciembre, 2017 ISSN 2145-9444 (electrónica)  
<http://dx.doi.org/10.14482/zp.27.10978>
- Couto, D. (2020). Conceptos fenoménicos, *Enciclopedia de la Sociedad Española de Filosofía Analítica*. (URL: <http://www.sefaweb.es/conceptos-fenomenicos>)
- Crespo, C. (6 de abril, 2020). Apoyo mutuo en tiempos de coronavirus. Los Tiempos. Disponible en: <https://www.lostiempos.com/actualidad/opinion/20200406/columna/apoyo-mutuo-tiempos-coronavirus>.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. & Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa*, 15(25),13-32. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1872/187229746002> Z, Z0, Z19.
- Cuddy, A. J. C., Matthew K. & Neffinger, J. (2013). Conéctate, luego lidera. *Harvard Business Review* 91, nos. 7/8 (julio-agosto de 2013): 54-61.
- D' Olmo, G. (18 de noviembre, 2020). Capitalismo de internet: cómo las grandes potencias intentan frenar el poder "sin límite" de las grandes tecnológicas - BBC News Mundo. Bbc. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-54907828>
- Da empoli, G. (2020). *Los ingenieros del caos*. Ediciones Anaya.

- Dah, R. (2004). La democracia. *POSTData* 10, diciembre/2004, ISSN 1515-209X, (págs. 11-55).
- Dato RTVE (3 de junio 2023). El mapa de los refugiados de la guerra de Ucrania. Rtv. <https://www.rtve.es/noticias/20230605/mapa-refugiados-guerra-ucrania/2297260.shtml>
- De Meuse, K. P. (2017). Learning agility: Its evolution as a psychological construct and its empirical relationship to leader success. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(4), 267–295.
- De Waal, F. (2019). *El último abrazo. Las emociones de los animales y lo que cuentan de nosotros*. Turquets.
- De Waal, F. (12 de marzo 2019). Lo que los animales pueden enseñarnos sobre política. *The Guardian*. Recuperado en: Lo que los animales pueden enseñarnos sobre política | Comportamiento animal | El Guardián (theguardian.com)
- Deleuze, G. (1987). *Foucault*. Paidós.
- Dever, W. G. (2006). Histories and non-Histories of Ancient Israel: The Question of the United Monarchy” en DAY, J. (ed.): *In Search of Pre-Exilic Israel*, New York 2006 (reedición de la original de 204, 66-94: la cita en 66. Citado por Rafael Chenoll Alfaro. CASA DE DAVID. Problemas en torno a la monarquía hebrea unida. Copirite.Baetica. Estudios de Arte, Geografía e Historia, 28, 2006, 175-193. ISSN: 0212-5099 Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Málaga. Campus de Teatinos, E-29071 Málaga (España).
- Di Renzo, C. (2016). La construcción del enemigo. *Ética y Cine Journal*, vol. 6, núm. 3, pp. 29-33, 2016.
- Diamond, J. (2012). *The World Until Yesterday: What Can We Learn from Traditional Societies?* Penguin, 2013. [Trad. esp. de Efrén del Valle Peñamil, El mundo hasta

ayer. ¿Qué podemos aprender de las sociedades tradicionales?, Editorial Debate, Barcelona, 2013.]

- Díaz Gómez, E. R. (2020). Liderazgo transformacional y equidad de género: el caso de estudiantes de posgrado. *Revista Universidad & Empresa*, 22(39), 1-21. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7854>
- Díaz Sarmiento, C., Roncallo Lafont, L., López Lambraño, M. & González Barranco, S. (2019). Liderazgo: Consideraciones sobre su Conceptualización, Evolución y Retos ante la Nueva Realidad Organizacional. *Revista De Economía & Administración E-ISSN 2463-1035 ISSN 1794-7561*, 15(1), 71-88. Recuperado a partir de <https://revistas.uao.edu.co/ojs/index.php/REYA/article/view/47>
- Díaz, Y. C., Andrade, J. M. & Ramírez, E. (2019). Transformational Leadership and Social Responsibility in Coffee Women's Associations in Southern Colombia. *Información tecnológica*, 30(5), 121-130. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000500121>
- Diefenbach, T. (2013). *Jerarquía y organización: hacia una teoría general de los sistemas sociales jerárquicos*. Routledge. ISBN 9780415843928.
- Dikötter, F. (2019). *How to be a Dictator: The Cult of Personality in the Twentieth Century*, Bloomsbury Publishing. New York.
- Draper, S. (2018). Tejer cuidados a micro y macro escala entre lo público y lo común. En: C. Vega, R. Martínez y M. Paredes (Eds.), *Cuidado, comunidad y común: experiencias cooperativas en el sostenimiento de la vida* (pp.167-185). Madrid, España: Traficantes de Sueños.
- Duque daza, J. (2013). Concepciones de la política y su incidencia en la gestión pública. Acerca de los fundamentos de las decisiones públicas. *El ágora usb*, 13(1), 191-206.

- Duque Silva, G. A. (2017). El Carl Schmitt de los tanato-políticos: la veta de filosofía schmittiana en el pensamiento de Giorgio Agamben. *Praxis filosófica*, (45), 2017, p. 109.
- Duque Silva, G.A. & Del Prado Higuera, C. (2021) Agamben tiene razón: COVID 19 y estado de excepción permanente. *Bajo Palabra*. II Época. N° 27. Pgs: 105-124
- Elias, N. (1995). *Sociología fundamental*, Barcelona: Gedisa, 1995.
- Entrena-Durán, F. (2019) La globalización y la crisis del Estado-centrismo como contexto de los actuales liderazgos políticos. *Intersticios Sociales*, 18: 1-20.
- Esguerra G.A. & Contreras F. (2016). El liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones actuales. *Estudios Gerenciales*, 32 (140) , págs. 262 y 268.
- Esperón, J. P. (2018). Acontecimiento, efectuación y sentido en la filosofía de Gilles Deleuze event, effectuation and sense in deleuze's philosophy. *Universitas philosophica*, vol. 35, núm. 70, pp. 207-228, 2018. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, D.C., Colombia.
- Espinosa Méndez, N. & Insuasty Rodríguez, A. (2021). ¿Universidad para quién? la expropiación neoliberal del sentido de la Universidad: el caso de las instituciones privadas en Colombia. *El Ágora USB*. 21(1), 12-32. Doi: 10.21500/16578031.5471
- Etchezahar, E. D., Ungaretti, J. & Costa, G (2015). Autoritarismo del ala de derechas: Conceptualización, evaluación y perspectivas a futuro; Universidad de Buenos Aires. Facultad de Psicología. Instituto de Investigaciones; *Investigaciones en Psicología*; 20; 3; 12-2015; 19-25
- Fabbri, L. (1922). *Anarquismo y comunismo "científico"*. [disponible en <http://es.scribd.com/doc/16389759/Anarquismo-y-comunismo-cientifico-Luigi-Fabbri>]. — (1980): Influencias burguesas sobre el anarquismo. Kolectivo Conciencia Libertaria (KCL).

Fairclough, N. (1993). Análisis crítico del discurso y mercantilización del discurso público.

*Discurso y sociedad*, 4, 133-168. <https://doi.org/10.1177/0957926593004002002>

Fernández, J. (17 marzo, 2018). ¿Podríamos vivir sin Gobierno? Recuperado en:

¿Podríamos vivir sin Gobierno? (elperiodico.com)

Fernández, M. C. & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77),56-74.

[fecha de Consulta 3 de Junio de 2021]. ISSN: 1315-9984. Disponible

en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29051457005>

Fernández-Rodríguez, C. J. (2020). La relevancia del discurso gerencial para los estudios organizacionales: reflexiones durante un evento pandémico. *Innovar*, 30(78), 35-

48. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n78.90313>

Ferraris, M. (2019). *Posverdad y otros enigmas*. Alianza editorial. Madrid.

Feyerabend, P. (1989). *Problemas del empirismo*. En. Olivé, L. y Pérez Ransanz, A.

Filosofía de la ciencia: teoría de la observación. Siglo XXI. México.

Feyerabend, P. (1986). *Tratado contra el método. Esquema de una teoría anarquista del conocimiento*. Tecnos. España.

Fischer, D. H. (1970). *Falacias de los historiadores: hacia una lógica del pensamiento*

*histórico*. Nueva York: Harper Torchbooks. Presentismo (análisis literario e

histórico) - [https://es.abcdef.wiki/wiki/Presentism\\_\(literary\\_and\\_historical\\_analysis\)](https://es.abcdef.wiki/wiki/Presentism_(literary_and_historical_analysis)).

Friedman, T. (2022). Opinion | This Is Putin's War. But America and NATO Aren't Innocent Bystanders. - The New York Times (nytimes.com).

Fleishman, E. A., Zaccaro, E. J. & Mumford, M. D. (1991). Diferencias individuales y liderazgo: una visión general. *The Leadership Quartely*, 2(4), 237-243.

[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(91\)90015-T](https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90015-T)

- Fonti & Stauber (2017). Responsabilidad ante la mercantilización de la muerte (cómo la bioética puede salvar la vida de la muerte). *Andamios*, 14(33),77-101. Disponible: en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=628/62849641005>
- Foucault, M. (1913). *El orden del discurso*. México: Tusquets.
- Foucault, M. (2018). *¿Qué es la crítica? seguido de la cultura de sí*. Buenos Aires: Siglo XXI editores.
- Foucault, M. (1995). *Un diálogo sobre el poder*, Barcelona, Altaya.
- Foucault, M. (1978). *Microfísica del poder*. La Piqueta, Madrid.
- Froment, J.-C. (1999). “*The ethic of the care for the self as a practice of freedom*”, en: J. Bernauer y D.
- Fumero, R. M. (2013). Reseña: La fábrica del hombre endeudado. Ensayo sobre la condición neoliberal. *Revista Científica General José María Córdova*, 11(12), 291–292. <https://doi.org/10.21830/19006586.200>
- Gabriel, M. (23 de October 2020,). Markus Gabriel dibuja el futuro de nuestra era “pos-coronial”. Clarin. [https://www.clarin.com/revista-n/markus-gabriel-dibuja-futuro-pos-coronial-\\_0\\_JYPkFIBti.html](https://www.clarin.com/revista-n/markus-gabriel-dibuja-futuro-pos-coronial-_0_JYPkFIBti.html)
- Gallegos Guerra, C. (2020). Sociología y Sociología de la guerra. Revisión teórica y aportes metodológicos. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, vol. II, núm. 168, 2020.
- Garcés, D.E., Telles, F.S., Romero, M.Á., & Orozco, C.S. (2019). Efecto modulador del liderazgo transformacional en el estrés laboral y la efectividad escolar percibida por trabajadores de educación básica de Ciudad Guzmán, Jalisco. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*.
- García Jiménez, L. (2008). Aproximación epistemológica al concepto de ciencia: una propuesta básica a partir de Kuhn, Popper, Lakatos y Feyerabend. *Andamios*, 4(8), 185-202. Recuperado en 05 de julio de 2020, de

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-00632008000100008&lng=es&tlng=es.](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-00632008000100008&lng=es&tlng=es)

García Molina, B. [BartoloGarcíaMolina]. (3 de diciembre de 2021). El evangelio según John Maxwell. Facebook. <https://www.facebook.com/search/top/?q=evangelio%20segun%20Maxwell%20>

García Solarte, M. (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Apuntes del Cenes*, 34(59),155-184. [fecha de Consulta 2 de Agosto de 2020]. ISSN: 0120-3053. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4795/479547211007>

Garghúo, M. T. (2015). El realismo normativo de Paul Karl Feyerabend y su defensa de la metafísica. *Eidos*, (23), 182-212. <https://dx.doi.org/10.14482/eidos.23.192>

Garí, M. (2022). La sinrazón y la razón de ser de la OTAN - *Viento Sur*. Recuperado en: La sinrazón y la razón de ser de la OTAN - Viento Sur.

Garrido Periñán, J. J. (2015). Lichtung, el claro del serun estudio a raíz de las meditaciones de Holzwege. *Agora: Papeles de filosofía*. Vol. 34, Nº 2, 2015, págs. 161-177.

Gaviria Mesa, J. I. & Granda Viveros, M. L. (2016). The Arendt and Machiavelli State: two visions. *Revista De La Facultad De Derecho Y Ciencias Políticas*, 46(124), 145–170. <https://doi.org/10.18566/rfdcp.v46n124.a08>

Gehlen, A. (1987). *El hombre: su naturaleza y su lugar en el mundo*. (trad. Fernando-Carlos Vevia Romero), Sígueme.

Ghiselli, E. (1970). *Psicología industrial, su aplicación al personal de la empresa*. La Habana: Revolucionaria.

Gibb, C. A. (1969). *Leadership: selected readings*. Penguin (Non-Classics).



- Gilstrap, C. & Hendershot, B. (2015). E-leaders and uncertainty management: A computer-supported qualitative investigation. *Qualitative Research Reports in Communication*, 16(1), 86–96.
- Girola, L. (2010). Talcott Parsons: a propósito de la evolución social. *Sociológica*, 25(72), 169-183.
- Gonzales-Miranda, D. R. & Rojas Rojas, W. (2020). Editorial. Repensando la crítica en los estudios organizacionales. *Innovar*, 30(78), 3–10.  
<https://doi.org/10.15446/innovar.v30n78.90295>
- González Harbour, B. (20 de enero 2022). Peter Sloterdijk: “Vienen tiempos duros para quienes viven la vida moderna” | Ideas | EL PAÍS (elpais.com)
- Gratton, L. (2019). New Frontiers in Re-skilling and Upskilling. *MIT Sloan Management Review*. Obtenida de <https://www.google.com/amp/s/sloanreview.mit.edu/article/new-frontiers-in-re-skilling-and-upskilling/amp>
- González, A., Urdaneta, K. & Muñoz, D. (2017). Liderazgo organizacional y responsabilidad socioambiental, una mirada desde la complejidad y postmodernidad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22 (77), 11-23. [Fecha de Consulta 4 de Septiembre de 2021]. ISSN: 1315-9984. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29051457002>
- González-Galli, L. M., Pérez, G. M., Cupo, B. A., & Alegre, C. K.. (2022). Revisión y revalorización del concepto de obstáculo epistemológico para la enseñanza de las Ciencias Naturales. *Ciência & Educação (bauru)*, 28, e22040.  
<https://doi.org/10.1590/1516-731320220040>
- Graeber, D. (2014). *Los nuevos anarquistas*, Utopía Pirata.
- Graeber, D. (2015). *La utopía de las normas. De la tecnología, la estupidez y los secretos placeres de la burocracia*. Ariel.

- Graeber, D. y Wengrow D. (2 de marzo 2018). *How to Change the Course of Human History (at Least, the Part That's Already Happened)*. *Eurozine* (2 de marzo de 2018).
- Graeber, D., & Wengrow, D. (2022). *El amanecer de todo. Una nueva historia de la humanidad*. Ariel.
- Gros, F. (2018). *Desobedecer*. Taurus. Barcelona.
- Guattari, F. (1996). *Caosmosis. Hacia un nuevo paradigma estético*. Manantial.
- Gudynas, E. (2020). El pegajoso mito del crecimiento económico y la crítica al desarrollo; *Revista nuestraAmérica*; Vol. 8; n° 16; julio-diciembre 2020.
- Guerrero Bejarano, M. A. (2016). La investigación cualitativa. *NNOVA Research Journal* 2016, Vol 1, No. 2, 1-9. ISSN 2477-9024
- Guzmán Dalbora, J. L. (2019). Mentalidad autoritaria, actitudes punitivas y pensamiento penal: un esbozo. *Política criminal*, 14(27), 606-635. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33992019000100606>
- Habermas, J. (2016). ¿Es posible una constitución política para la sociedad mundial pluralista? *Anales de la Cátedra Francisco Suárez*, 50: 303-315.
- Han, Byun-Chul. (2014). *Psicopolítica: Neoliberalismo y nuevas técnicas de poder*. Barcelona: Herder.
- Han, Byun-Chul. (2016). *Sobre el poder*. 1ra. Edición digital, ISBN: 978-84-254-3856-1.: Herder Editorial.
- Han, Byung-Chul. (2022). *Infocracia*. La digitalización y la crisis de la democracia. Taurus.
- Hardt, M. & Negri, A. (2000). *Imperio*. Harvard University Press, Cambridge/Massachusetts /.
- Hargreaves, A. & Fink, D. (2004). The seven principles of sustainable leadership. *Educational Leadership*, 61(7), 8-13.

- Harris, M. (1990). *Lenguaje y cultura en introducción a la antropología general*. Alianza. 1990.
- Harvey, D. (2007). *Breve historia del neoliberalismo. Cuestiones de antagonismo*. Tres Cantos: Akal.
- Heltzel, G. & Laurin, K. (2020). Polarization in America: two possible futures, en: Current Opinion in *Behavioral Sciences*, nº 34, pp. 179-184.
- Hernández Castro, D. (2016). La fábrica de la empatía. Del determinismo genético al origen social de la moral. *Arbor*, 192 (779): a321. doi: <http://dx.doi.org/10.3989/arbor.2016.779n3011>
- Hernández Martínez, C. N. (2018). La deuda como forma de gobierno y subjetivación en el neoliberalismo. Reflexiones sobre la culpa, el sacrificio y la desesperación en la religión capitalista. *Valenciana*, 11(21), 379-415. <https://doi.org/10.15174/rv.v0i21.359>
- Hersey, P., Blanchard, K. H. & Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception and the impact of power. *Group and Organization Studies*, 4 (4), 418- 428.
- Hincapié-Montoya, S. M., Zuluaga-Correa, C. & López-Zapata, E. (2018). Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 23, núm. 83, 2018 Universidad del Zulia, Venezuela Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058775009>
- Hollander, E. P., Offermann, L. R. (1990). Power and leadership in organizations. *American Psychologist*, 2, vol 45, 179-18.
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, No. 3, pp. 321-339.
- Hubert, D. y Rabinow, P. (2001). *Michel Foucault: más allá del estructuralismo y la hermenéutica*. Nueva visión.

- Inayatullah, S. (2023). Sohail Inayatullah: el Futuro es un activo del presente. En: *Filosofía &Co*. Recuperado en: Sohail Inayatullah: el futuro es un activo del presente (filco.es).
- Ibañez, T. (2007). *Actualidad del anarquismo*. Libros de Anarres.
- Ibañez, T. (2014). *Anarquismo es movimiento: anarquismo, neoanarquismo y postanarquismo*. Virus editorial.
- Inceoglu I., Thomas G., Chu C., Plans D. & Gerbasi, A. (2018). Comportamiento de liderazgo y bienestar de los empleados. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179-202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- Innerarity, D. (2023). *La libertad democrática*. Galaxia Gutenberg.
- Izquierdo y de la Cueva, A. L. (2018). Heterarquía y unidades corporativas. Instituciones del gobierno interno maya. *Estudios De Cultura Maya*, 51, 11–42. <https://doi.org/10.19130/iifl.ecm.2018.51.855>
- Jiménez-Díaz, J. F., Ruiloba-Núñez, J. M., & Collado-Campaña, F. (2021). Liderazgo político para un mundo nuevo: cambios globales y pandemia de la Covid-19. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, LXVI(242), 109-141. <https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2021.242.76>
- Jiménez-Díaz, J. F. (2020). Liderazgo político y gobernanza en un mundo globalizado. En Izcara-Palacios, Simón y Karla Andrade-Rubio (dirs.) *Sociedades y fronteras: xenofobias y xenofilias*. Madrid: Dykinson, pp. 33-44.
- Kaiser, A. (2013). ¡La educación no es un derecho!. *El Mercurio*. Disponible en <http://www.elmercurio.com/blogs/2013/06/18/12722/La-educacion-no-es-un->.
- Kallifatides, T. (11 de agosto 2023). Europa es una piedra muy bella, pero si la levantas lo que hay es una gusanera. *Cronicaglobal*. <https://cronicaglobal.elespanol.com/letraglobal/letras/20230811>.

- Kant, E. (2000). *Filosofía de la Historia*, Madrid, Fondo de Cultura Económica, 2000, 25-37.
- Kellerman, B. (2007). Lo que todo líder necesita saber acerca de sus seguidores. *Harvard Business Review*. Vol. 85. N° 12-2007. pag. 78-86.
- Kelley, R. (1992). *Líderes y seguidores. Cooperación mutua en beneficio de la empresa*. Editorial McGraw-Hill. España. Citado por Castro, Elizabeth, & Clemenza, Caterina, & Araujo, Rubén (2012). Líderes y seguidores: una relación dual. *Multiciencias*, (12),251-255. [fecha de Consulta 28 de Julio de 2020]. ISSN: 1317-2255. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=904/90431109041>
- Kennan, G. (5 de febrero 1997). *Un error fatídico*. The New York Times, el 5 de febrero de 1997. <https://www.nytimes.com/1997/02/05/opinion/a-fateful-error.html>
- Kértész, R., Atalaya, C. & kértész, V. (2010). *Liderazgo transaccional. ¿Cómo hacer que la gente haga?* Editorial IPPEM.
- Kodjo-Grandvaux, S. (31 de enero 2022). Colonialismo: “El hombre europeo busca ser el centro del mundo” | Planeta Futuro | EL PAÍS. Elpais. <https://elpais.com/planeta-futuro/2022-02-01/el-hombre-europeo-busco-ser-el-centro-del-mundo.html>
- Kropotkin, P. (1902). *El apoyo mutuo*, Biblioteca Virtual (BIVIR) Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Ciudad Juárez [disponible en <http://bivir.uacj.mx/libroselectronicoslibres/Autores/PedroKropotkin/Kropotkin,%20Pedro%20%20El%20apoyo%20mutuo.pdf>].
- Kuhn, T. (1989). *¿Qué son las revoluciones científicas? Y otros ensayos*. Barcelona: Paidós.
- Kusch, R., Hogan, R. Sherman, R. & Czernik, A. (2019). Our View on New Leadership: How to Grow Humility in Charismatic Leaders. *RELEVANT Management Beratung*, 1-28.

- Labourdette, S. & Scaricabarozzi, R. (2010). Hacia un nuevo concepto de liderazgo. [En línea] *Orientación y Sociedad*, 10. Disponible en:  
[http://www.fuentesmemoria.fahce.unlp.edu.ar/art\\_revistas/pr.4755/pr.4755.pdf](http://www.fuentesmemoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.4755/pr.4755.pdf)
- Lakatos, I. (1998). *La metodología de los programas de investigación científica*. Alianza.
- Larrión, J. (2019). Teoría del actor-red. Síntesis y evaluación de la deriva postsocial de Bruno Latour. *Revista Española de Sociología*, 28 (2), 323-341.
- Lasalle, J. M. (2019). *Ciberleviatán. El colapso de la democracia liberal frente a la revolución digital*. Arpa.
- Lassalle, J. M. (9 de febrero 2019). Sin centro, entre erizos y en Beirut. Recuperado en:  
Populismo: Sin centro, entre erizos y en Beirut | Opinión | EL PAÍS (elpais.com)
- Latour, B. (2016). Si nunca fuimos modernos, ¿qué nos pasó?. *Cuadernos de Antropología Social*, (43), 17-20.
- Lazzarato, M. (2013). *La fábrica del hombre endeudado. Ensayo sobre la condición neoliberal*. Horacio Pons (trad.), Amorrortu.
- Lechuga-Cardozo, J. I. & Leyva-Cordero, O. (2020). Escenarios 2020 del Orden Mundial. Análisis desde la Prospectiva Estratégica. *Ánfora*, 27 (48), 141-165. [Fecha de Consulta 10 de Septiembre de 2021]. ISSN: 0121-6538. Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357863806007>
- Li, M. (2018). *What Have We Learned from the 100-Year History of Leadership Research?* (Part II). Disponible en: <https://fisher.osu.edu/blogs/leadreadtoday/blog/what-have-we-learned-from-the-100-year-history-of-leadership-research-part-ii>
- Lois, M. (2020). Los Estados cierran sus fronteras por seguridad...pero los virus están emancipados de fronteras *Geopolítica(s)*, 11(especial): 293-302.
- López Duque, M. E., Restrepo de Ocampo, L. E. & López Velásquez, G. L. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et Technica*, 18(1), 149-157.

- López, D.L., Villagómez, A. & Cruz de Galindo, L. (2003). Líderes, directores y seguidores en la actividad laboral. *Hospitalidad ESDAI*, (3), 49-78
- López, S. (2014). Debates en la teoría feminista contemporánea: sujeto, ética y vida común. *Quaderns de Psicologia*, 16(1), 45-53. Recuperado de <https://www.quadernsdepsicologia.cat/article/view/v16-n1-lgil/1224-pdf-es>
- López-Silva, P. & Otaíza-Morales, M. (2023). Constructivismo y fenomenología existencialista: dos momentos en la epistemología posracionalista. Cinta De Moebio. *Revista De Epistemología De Ciencias Sociales*, (76), 24–36. Recuperado a partir de <https://cintademoebio.uchile.cl/index.php/CDM/article/view/70077>
- Lussier, R. N. & Achua, C. F. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Cengage Learning.
- MacBeath, J., Dempster, N. Frost, D., Johnson, G. & Swaffield, S. (2018). *El desafío político. Fortalecimiento de las conexiones entre liderazgo y aprendizaje: desafíos para la política, la escuela y la práctica en el aula*. Routledge. .
- Macías, F. (2012). Futuro: posibilidad de ser. *La Colmena*, (75), 13-20. [Fecha de Consulta 10 de Septiembre de 2021]. ISSN: 1405-6313. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=446344463028>
- MacKenzie, C., Rogers, W. & Dodds, S. (2013). *Vulnerability. New Essays in Ethics and Feminist Philosophy*. New York, United States: Oxford University Press.
- Maldonado, C. E., & Mezza-Garcia, N. (2015). Crítica al control jerárquico de los regímenes políticos: complejidad y topología. *Desafíos*, 27(1), 121 - 158. <https://doi.org/dx.doi.org/10.12804/desafios27.01.2015.04>
- Maldonado, C.E. & Mezza-Garcia, N. (2014). *Introduciendo la complejidad en la política y las relaciones internacionales*. Editorial Universidad del Rosario.

- Malegarie, J. & Fernández, P. (2016). El rol de las hipótesis en la investigación: entretelones en la experiencia de enseñanza-aprendizaje. *V Encuentro Latinoamericano de Metodología de las Ciencias Sociales*, Mendoza, Argentina.
- Manrique, S. (2015). La cuestión de la inteligencia emocional. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, 35(128), 801-814. Recuperado de: [scielo.isciii.es](https://scielo.isciii.es)
- Maquiavelo, N. (1980). *El Príncipe*. Editorial Bruguera, Círculo de Lectores.
- Marafuschi Phillips, M. Á. (2015). Comportamiento político, jerarquía e igualitarismo. Implicancia para las organizaciones. *Ciencias Administrativas*, (5),73-82. [fecha de Consulta 13 de Enero de 2023].
- Martín, M. T. (2010). Autonomía, dependencia y vulnerabilidad en la construcción de la ciudadanía. *Zerbitzuan: revista de servicios sociales*, (48), 57-69.
- Martínez García, J. S. (2017). El habitus. Una revisión analítica. *Revista Internacional De Sociología*, 75(3), e067. <https://doi.org/10.3989/ris.2017.75.3.15.115>
- Martínez Ozuna, G., Santos Guzmán, J., Beltrán, E. L. & Hernández, A. (2020). Liderazgo transformacional en estudiantes de ciencias de la salud. *Educación Médica Superior*, 34(2), e1920. Epub 01 de junio de 2020.
- Martínez, G. I. (2010). Odiseo, el hombre rebelde. *La Colmena*, (65-66), 133-145. [Fecha de Consulta 2 de Enero de 2022]. ISSN: 1405-6313. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=446344468020>
- Martínez, S. F. (2018). Historicismo, historia y filosofía de la ciencia. *Revista Colombiana De Filosofía De La Ciencia*, 18(37), 179–200. <https://doi.org/10.18270/rcfc.v18i37.2574>
- Martínez-Migueléz, M. (2004). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. Trillas. México.
- Marx, C. (2006). *El Dieciocho Brumario de Luis Bonaparte*. Tareas, (122), 75-85.
- Marzábal, A., Merino, C. V. & Rocha, A. P. (2014). El obstáculo epistemológico como objeto de reflexión para la activación del cambio didáctico en docentes de



ciencias en ejercicio. *Revista Electrónica de Investigación en Educación en Ciencias*.

- Massimi, M. (2022). Perspectival Ontology: Between Situated Knowledge and Multiculturalism, *The Monist*, Volume 105, Issue 2, April 2022, Pages 214–228, <https://doi.org/10.1093/monist/onab032>
- Massimi, M. (2022). *Realismo perspectivo* (Nueva York, 2022; edn en línea, Oxford Academic, 23 junio 2022), <https://doi.org/10.1093/oso/9780197555620.001.0001>.
- Mattioli, F., Stampatori, C., Righetti, F., Sala, E., Tomasi, C. & De Palma, G. (2021). Secuelas neurológicas y cognitivas del Covid-19: un seguimiento de cuatro meses. *Revista de Neurología* 268:12, 4422-4428.
- Maturana, H. & Verden-Zöller, G. (1993). *Amor y juego. Fundamentos olvidados de los humano*. Santiago: JCSaez Editor.
- Maturana, H. (2004). *Desde la Biología a la Psicología*. Argentina, Editorial Universitaria / Lumen.
- Maxwell, J. C. (2005). *Liderazgo eficaz-Cómo influir en los demás*. Editorial Vida.
- McChrystal, S., Collins, T., Silverman, D., & Fussell, C. (2015). *Teams of Teams. New Rules of Engagement for a Complex World*. (Kindle ed.). Penguin.
- Meléndez Vizcarra, D. (2013). El lenguaje desde la complejidad. *Sincronía*, (64), 1-14. [Fecha de Consulta 28 de Noviembre de 2021]. ISSN. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=513851570021>
- Mera Loor, M. K., Cruz Arteaga, K. C. & Zambrano Zambrano, E. J. (2021). El liderazgo y su importancia en las organizaciones. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS*, n. 15 (enero 2021). En línea: <https://www.eumed.net/es/revistas/rilcoDS/15-enero21/liderazgo-organizaciones>
- Mera Rodríguez, C. (2014). Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro. Análisis. *Revista Colombiana de Humanidades*, 46 (84), 89-104.

[Fecha de Consulta 10 de Septiembre de 2021]. ISSN: 0120-8454. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=515551535005>

- Michels, R. (1996). *Los partidos políticos. Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*, Amorrortu.
- Milanez, F., dos Santos Pinto, M. & Martín, G. M. (2017). Neco Fugido y la rebelión esclava en el Antropoceno. *Ecología Política*, 53, 72–75.  
<http://www.jstor.org/stable/26333542>
- Milgram, S. (1963). Behavioral Study of Obedience. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, num. 4, 1963.
- Miner, J. B. (1982). The Uncertain Future of the Leadership Concept: Revisions and Clarifications [El future incierto del concepto de liderazgo: Revisiones y clarificaciones. *The Journal of Applied Behavioral Science* September 18, 293-307. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/002188638201800305>
- Mintzberg, H. & Van der Heyden, L. (2006). Revisando el concepto de organización *Harvard Deusto business review*. Nº 150, 2006, págs. 4-13.
- Mira González, C. M. (2008). La redefinición del enemigo político luego del 11 de septiembre de 2001: un análisis desde la guerra y sus discursos. *Revista Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 38(109), 363-384.
- Misoczky, M. C. (2017). ¿De qué hablamos cuando decimos crítica en los Estudios Organizacionales? *Administración y Desarrollo*, 47(1), 141-149. <http://doi.org/10.22431/25005227.310>
- Missa, J. (2013). Biodiversidad, filosofía transhumanista y el futuro del hombre. *Revista Colombiana de Bioética*, 8(1),65-76. [fecha de Consulta 6 de Noviembre de 2022]. ISSN: 1900-6896. Recuperado de:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=189228429005>
- Monod, J. (1970). *Le hasard et la nécessité*. Paris, Éditions du Seuil, 1970, p. 37.

- Montano, D., Schleu, J. E. & Hüffmeier, J. (2023). Un meta-análisis de la contribución relativa de los estilos de liderazgo a la salud mental de los seguidores. *Revista de Liderazgo y Estudios Organizacionales*, 30(1), 90–107. <https://doi.org/10.1177/15480518221114854>
- Montaño-Hirose, L. (2014). Los estudios organizacionales. Revisando el papel de la crítica en la Administración. En R. Carbajal Baeza (Ed.), *Estudios Críticos de la Organización: ¿Qué son y cuál es su utilidad?* (pp. 21-46). Cali: Universidad del Valle.
- Montoya Restrepo, I. A., Marulanda Valencia, F. A., & Vélez Restrepo, J. M. (2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. *Pensamiento & Gestión*, (36),206-238. [fecha de Consulta 11 de Octubre de 2022]. ISSN: 1657-6276. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64631418008>
- Moreira Pinargote, A. (2019). Desarrollo y progreso: el mito de un ideal moral. *Analysis. Claves de Pensamiento Contemporáneo*, 2019, 23 (4), pp.1-23. [ff10.5281/zenodo.3544500](https://doi.org/10.5281/zenodo.3544500)[ff](https://doi.org/10.5281/zenodo.3544500ff). [ffhal-02336569v2](https://doi.org/10.5281/zenodo.3544500ff)
- Moreno, L. & Conversi, D. (2017). Antropoceno, cambio climático y modelo social. *Documentación social* 183, pp. 13-29.
- Morin, E. (1993). *El Método. Naturaleza de la naturaleza*. Edic. Cátedra.
- Morris, R. T. y Seeman, M. (1950). A Paradigm for the Study of Leadership. *American Journal of Sociology*, 51, 149 (1950), reproducido en P. Lazarsfeld y M. Rosenberg (compiladores), *The Lenguaje of Social Research*.
- Mostajo Barrios, J. O. (2015). El enemigo como objeto control en la sociedad contemporánea. Un análisis desde el Derecho Penal del enemigo y la criminología del otro. *Revista Jurídica de Derecho*, 1(2), 35-45.
- Mulvale, S. (2016). *From psychologism to psychologization: Beyond the boundaries of the discipline and practice of psychology*. Universidad de York.

- Navarro Sanz, B. (2021). El liderazgo en tiempos de pandemia: cambios y nuevas tendencias para el siglo XXI. *Documento de Opinión IEEE* 14/2021.  
[http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_opinion/2021/DIEEEO14\\_2021\\_BEANA\\_V\\_LidPan.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2021/DIEEEO14_2021_BEANA_V_LidPan.pdf) y/o enlace bie3 (consultado día/mes/año)
- Navarro-Sierra, N. & Quevedo-Redondo, R. (2021). Ludificación informativa en tiempos de pandemia: newsgames y la Covid-19. *Revista ComHumanitas*. Vol. 11, núm. 3 (2020), Septiembre - Diciembre 2020 DOI: <https://doi.org/10.31207/rch.v11i3.274>
- Ngozi Adichie, C. (2017). *Querida Ijeawele. Cómo educar en el feminismo*. Random House.
- Noguera, C. (2017). La formación como “antropotécnica”. Aproximación al concepto de Peter Sloterdijk. *Pedagogía y Saberes*, (47), 23-30.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and practice* (2ª edición). Publicaciones Sage.
- ONU-Mujeres (8 de marzo de 2021). Foro Generación Igualdad es más importante que nunca. Recuperado en: <https://www.unwomen.org/es/news/stories/2021/3/press-release-data-reveals-womens-leadership-is-far-from-equal-and-under-threat-by-pandemic>.
- OPS (27 de septiembre 2021). Liderazgo y más solidaridad son clave para afrontar la COVID-19 y futuros retos en salud, afirma directora de OPS ante Academia vaticana. Recuperado en: [https://www.paho.org/es/temas/coronavirus/brote-enfermedad-por-coronavirus-covid-19?gclid=Cj0KCQiAkNiMBhCxARIsAIDDKNUTpieMGrP9Vy84N2Lv3TRg-5uq3DILHdXWzHrvX2MyDCGz7WnUHwMaAmHoEALw\\_wcB](https://www.paho.org/es/temas/coronavirus/brote-enfermedad-por-coronavirus-covid-19?gclid=Cj0KCQiAkNiMBhCxARIsAIDDKNUTpieMGrP9Vy84N2Lv3TRg-5uq3DILHdXWzHrvX2MyDCGz7WnUHwMaAmHoEALw_wcB)
- Ortega y Gasset, J. (1983). *En torno a Galileo*. Obras completas, tomo 5. Alianza.
- Osorno Alzate, D. M. & Benítez Góez, A. M. (2015). Retrospectiva del concepto prospectiva. *Punto de Vista* | Vol. VI | n.º 10 | enero-junio de 2015 | PP.63-72 |

- Otero Iglesias, M. (2016). ¿El declive de Europa? Una visión maquiavélica. *Real Instituto Elcano*. 2016.
- Owen, J. (5 de marzo 2020). ¿Por qué no tratamos la crisis climática con la misma urgencia que el coronavirus? <https://www.theguardian.com/commentisfree/2020/mar/05/governments-coronavirus-urgent-climate-crisis>.
- Pacho, L. (2022). El papa Francisco afirma que la guerra de Ucrania “tal vez fue provocada o no evitada” | Internacional | EL PAÍS (elpais.com).
- Padial, J. J. (2018). Gehlen y la sutura del dualismo scheleriano entre espíritu y funciones vitales: La especificidad del organismo humano. *Naturaleza y Libertad*. Número 10, 2018. ISSN: 2254-9668.
- Paredes, J. P. & Cáceres, D. (2023). La sociología de los problemas públicos. *Cinta De Moebio. Revista De Epistemología De Ciencias Sociales*, (76), 37–49.  
Recuperado en: <https://cintademoebio.uchile.cl/index.php/CDM/article/view/70080>
- Paredes, N. (1 de septiembre 2022). “Occidente creyó que la guerra en Ucrania se acabaría en unas semanas y eso es culpa del presentismo en el que vivimos” - BBC News Mundo. Bbc. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-62410921#:~:text=Hartog%20asegura%20que%20el%20presentismo%20hizo%20que%20Occidente,Ucrania%20ha%20pasado%20m%C3%A1s%20o%20menos%20lo%20mismo>
- Parker, I. (2010). *La psicología como ideología. Contra la disciplina*. Catarata.
- Parsons, C. (2010). Constructivism and interpretative theory. En Marsh, D. y G.: *Methods in Political Science*. London: Mcmillan, 2010.
- Patiño Villa, C. A. (2022). *Guerra en Ucrania. Origen, contexto y repercusiones de una guerra estratégica de impacto global*. Debate.
- Paz, A., Núñez, M. G., García, J. & Salom, J. (2016). Rol del liderazgo ético en organizaciones académicas. *Opción*, 32 (12), 148-168. [Fecha de Consulta 5 de

Septiembre de 2021]. ISSN: 1012-1587. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31048903008>

Penas Palmeiro, A. (2016). La nueva técnica de poder de la sociedad actual. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, 36(130),561-564. [fecha de Consulta 5 de Noviembre de 2022]. ISSN: 0211-5735.

Pereira Santana, A. E. (2014). Liderazgo líquido: una propuesta para enfrentar la incertidumbre y riesgo. *Pensamiento & Gestión*, (37), 97-113. [Fecha de Consulta 10 de Septiembre de 2021]. ISSN: 1657-6276.

Pereira, A. S., Kavanagh E., Hobaiter, C., Slocombe, K.E. & Lameira, A. R. (2020). Los chasquidos de labios de chimpancé confirman la continuidad de los primates para la evolución del ritmo del habla. *Biol Lett*. 2020 Mayo;16(5):20200232. DOI: 10.1098/RSBL.2020.0232. Epub 2020 27 de mayo. PMID: 32453963; PMCID: PMC7280036.

Pérez-Almonacid, R. & Pena-Correal, T. E. (2011). El supuesto de la continuidad conductual entre especies y la comprensión de la conducta Humana. *Suma Psicol*. [en línea]. 2011, vol.18, n.1, pp.17-34. ISSN 0121-4381.

Philippe, R. (2022). Guerre en Ukraine : entre la Russie et l'Occident, les ambiguïtés d'une partie du monde. [https://www.lemonde.fr/international/article/2022/04/11/guerre-en-ukraine-entre-la-russie-et-l-occident-les-ambiguites-d-une-partie-du-monde\\_6121561\\_3210.html](https://www.lemonde.fr/international/article/2022/04/11/guerre-en-ukraine-entre-la-russie-et-l-occident-les-ambiguites-d-une-partie-du-monde_6121561_3210.html)

Pineda, F. A. (2021). Psicología organizacional crítica frente a los efectos del neoliberalismo cultural. Una problematización de aspectos prácticos y epistemológicos. *Ciencia y Sociedad*, 46(1), 37-55. <https://doi.org/10.22206/cys.2021.v46i1.pp37-55>

Pinker, S. (2012). *Los ángeles que llevamos dentro: el declive de la violencia y sus implicaciones*. Paidós Ibérica.

- Polychroniou, C.J. (21 de junio 2022). Noam Chomsky analiza el papel de los medios de comunicación en la guerra de Ucrania | Público (publico.es)
- Preciado, P. B. (2019). El cuerpo de la democracia. Los templos de la democracia representativa están vacíos y por eso se van llenando de fascismo. En: Hilo de Noticias: El cuerpo de la democracia (Paul B. Preciado) Rivas Otero, José Manuel (2015). Una mirada libertaria al liderazgo. Capítulo 6. En: Miradas libertarias / coord. por Adrián Tarín Sanz, 2015, ISBN 978-84-9097-045-4, págs. 150-184
- Ramos Zaga, F. A. (2021). El sobreendeudamiento como problema legal y social. Propuesta de reforma del Código de Protección y Defensa del Consumidor. *Desde el Sur*, 13(1), e0010. <https://dx.doi.org/10.21142/des-1301-2021-011>
- Ratcliffe, M. (2023). The Underlying Unity of Hope and Trust, *The Monist*, Volume 106, Issue 1, January 2023, Pages 1–11, <https://doi.org/10.1093/monist/onac018>
- Ricardo, R. (6 de septiembre 2023). Gestión vs liderazgo: la diferencia entre un gerente y un líder | *Estudiando*. <https://estudiando.com/gestion-vs-liderazgo-la-diferencia-entre-un-gerente-y-un-lider/#:~:text=Observe%20el%20cambio%20en%20la%20>
- Rivera-Aguilera, G., Lobos-Pessini, J. & Bork, A. (2020). Espacios organizacionales en la producción de jóvenes trabajadores chilenos. *Innovar*, 30(78), 105-118. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n78.90301>
- Roca Martinez, B. (2017). Pensar con James Scott: Dominación, conocimiento, resistencia. *Araucaria*, 19(37). Recuperado a partir de <https://revistascientificas.us.es/index.php/araucaria/article/view/2340>
- Rodríguez Zoya, L. G., Roggero, P. & Rodríguez Zoya, P. G. (2015). Pensamiento complejo y ciencias de la complejidad. Propuesta para su articulación epistemológica y metodológica. *Argumentos*, 28 (78), 187-206. [Fecha de

Consulta 11 de Septiembre de 2021]. ISSN: 0187-5795. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59541545016>

Rojas-Caballero, G. B. (2017). El obstáculo epistemológico y el pensamiento crítico. *Rev.*

*Int. Investig. Cienc. Soc.* Vol. 13 nº 2, diciembre 2017. pág. 305-320

Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J., Gerardo I. & Quintero-Robles, L. M. (2019). El

liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en

las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151),178-189.

Romero, N. & Villasmil, E. (2018). La Genealogía como método histórico-filosófico para el estudio de la cultura organizacional pública. *Encuentro*, 6(7), 91 -113

<http://biblioteca.clacso.edu.ar/Venezuela/ceshc->

[unermb/20180315060259/05\\_ROMERO\\_VILLASMIL\\_LaGenealogiacomoMetodo](http://biblioteca.clacso.edu.ar/Venezuela/ceshc-)

[Historico.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/Venezuela/ceshc-)

Rostow, W. W. (1993). *Las etapas del crecimiento económico, un manifiesto no*

*comunista*. Fondo de Cultura Económica.

Ruiz García, J. A. (2022). Reseña de: Negri, A. y Hardt, M. (2019). *Asamblea*. Akal.

Madrid, España. ISBN: 978-84-460-4777-3, 448p. *Utopía y Praxis*

*Latinoamericana*, 27(98), [fecha de Consulta 6 de Noviembre de 2022].

Saavedra-Mayorga, J. J. & Sanabria, M. (2020). La resistencia en los estudios

organizacionales: una revisión de literatura. *Innovar*, 30(78), 149-

166. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n78.90312>

Saavedra-Mayorga, J. J. (2019). Hacia una perspectiva crítica de la enseñanza del

liderazgo en las escuelas de Administración. *Cuadernos de Administración*, 32(59),

<https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao32-59.hpcel>

Sabri, E. (11 de mayo 2022). Medios de comunicación, ideología y la guerra en Ucrania -

Monitor De Oriente Mayo 11, 2022.

Sadin, E. (2023). *Hacer disidencia. Una política de nosotros mismos*. Herder.



- Sala, R. (2016). Monseñor Romero y la escatología de Gaudium et Spes. *Teología y Vida*, 57 (2), 185-209. [Fecha de Consulta 10 de Septiembre de 2021]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32246922002>
- Salas, H. (2011). Investigación Cuantitativa (Monismo Metodológico) y Cualitativa (Dualismo Metodológico): El status epistémico de los resultados de la investigación en las disciplinas sociales. *Cinta de moebio*, (40), 1-21.
- Salazar Castellano, D. (28 de septiembre 2023). Chile, Perú y Brasil tienen mayor cantidad de mujeres en presidencia de juntas en LatAm. Recuperado en: Chile, Perú, Brasil tienen el mayor número de mujeres presidentas... (iguazu-noticias.com)
- Salazar Raymond, M. B., Icaza Guevara, M. de F. & Alejo Machado, O. J. (2018). La importancia de la ética en la investigación. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 305-311. Epub 02 de marzo de 2018. Recuperado em 07 de noviembre de 2022, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000100305&lng=pt&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000100305&lng=pt&tlng=es).
- Saleem, S., Mahmood, F., Usman, M., Bashir, M. & Shabbir, R. (2021). Determinants of Investment Behavior in Mutual Funds: Evidence from Pakistan. *Front. Psychol.* 12:666007. doi: 10.3389/fpsyg.2021.666007
- Sánchez Ramírez, P.T. (2016). El conflicto en Ucrania: el primer enfrentamiento serio de Rusia con Occidente durante la etapa de la post-guerra fría. *Foro Internacional*, vol. LVI, núm. 2, 2016.
- Sandoval, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171.
- Sapir, J. (2022). ¿Quién está aislado? La guerra de Ucrania en su contexto geoeconómico. *El Viejo topo*. N°. 413 (Junio), 2022, págs. 12-21

- Sardon Ari, D. L. (2017). Liderazgo transformacional y la gestión Escolar en instituciones educativas primarias. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 19(3), 295-304. <https://dx.doi.org/10.18271/ria.2017.294>
- Searle, J. R. (2006). Ontología social: algunos principios básicos. *Teoría Sociológica Analítica*. Vol. 80 (2006). Recuperado en: Vista de Ontología social: algunos principios básicos (uab.cat)
- Scheler, M. (2010). *Die Stellung des Menschen im Kosmos*. Bonn: Bouvier.
- Schmitt, C. (1999). *El concepto de lo político*, Alianza Editorial.
- Schopenhauer, A. (2006). *Es "pro ara et focus"*. Alianza editorial.
- Schyns, B. & Riggio, R. (2016). Implicit leadership theories. En A. Farazmand (Ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 20 -30). Berlin, Alemania: Springer.
- Scott, J. C. (2000). *Los dominados y el arte de la resistencia. Discursos ocultos*. Ediciones Era.
- Seligman, M. E. P. (2003). Positive Psychology: Fundamental assumptions. *Psychologist*, 16(3), 126-127.
- Serrano, P. (2022). *Prohibido dudar: las diez semana en que Ucrania cambió el mundo*. Akal.
- Silveira, J. L. (21 de enero 2023). El mundo no existe, son las redes. En: *El mundo no existe, son las redes - filosofía en la red*. plataforma de divulgación filosófica (filosofiaenlared.com).
- Slizhava, A. (1 de septiembre 2014). ¿Qué hay detrás del conflicto de Ucrania? | Opinión | *El Mundo*. [elmundo.es](https://www.elmundo.es).  
<https://www.elmundo.es/opinion/2014/09/01/5404cc87268e3e446c8b459a.html>
- Sloterdijk, P. (2003). *Crítica de la razón cínica*. Ediciones Siruela.

- Sloterdijk, P. (2009). *Has que cambiar tu vida*, Editorial Pre-Textos, Valencia, 2012, p. 589.
- Sloterdijk, P. (2018). Domesticación del ser. *Universitas Philosophica*, vol. 35, núm. 70, pp. 173-205, 2018
- Solana, J. (2016). La política exterior europea y sus desafíos en el contexto actual OpenMind (bbvaopenmind.com). Recuperado en: La política exterior europea y sus desafíos en el contexto actual | OpenMind (bbvaopenmind.com)
- Sosa, A. (2019). La inducción analítica como método sociológico desde una perspectiva histórica. *Cinta moebio* 64: 11-30 doi: 10.4067/S0717-554X2019000100011
- Sousa Santos B. (2000). *Una Epistemología del Sur. La reinención del conocimiento y la emancipación social*. Siglo XXI Editores.
- Spencer, H. (1896). *The Study of Sociology*, Appleton, 1896.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35–71.
- Suarez Mora, E. L. (2019). *Liderazgo transformacional y productividad en los docentes de la Escuela Fiscal Antonio José de Sucre de la provincia de Guayas Ecuador*.
- Suaza Estrada, E. J. (2017). Mujer, exclusión y escritura en Colombia. Aproximación a las representaciones y órdenes letrados decimonónicos en la construcción de las naciones latinoamericanas. *Estudios Políticos* (Universidad de Antioquia), 50. DOI: 10.17533/udea.espo.n50a06.
- Szlechter, D. F. & Zangaro, M. B. (2020). Big Data y People Analytics: gestión científica de la intimidad y de las emociones. *Innovar*, 30(78), 75- 87. 87. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n78.90306>
- Taibo, C. (2013): *Repensar la anarquía. Acción directa, autogestión, autonomía*, Los Libros de la Catarata, Madrid.

- Tamayo, J. J. (2019). Boaventura de Sousa Santos: sociología de las ausencias y de las emergencias desde las epistemologías del Sur. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, vol. 24, núm. 86, 2019.
- Theise, E. (2020). Un año de Zelenski: la desilusión ucraniana. Un año de Zelenski: la desilusión ucraniana | Europa | DW | 21.04.2020
- Toledo N. U. (1998). La Epistemología según Feyerabend. *Cinta de Moebio*, (4). [fecha de Consulta 7 de Noviembre de 2022]. ISSN. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10100402>
- Torner, S. C. (2020). Pandemia Covid 19 y Liderazgo Adaptativo. Importancia de su relación en una organización del sector eléctrico colombiano. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, vol. 16, núm. 31, págs.1 a 19.
- Torre Rangel, J. (2000). Mandar obedeciendo. Poder y democracia desde el iusnaturalismo y el personalismo. *Isonomía*, (12), 181-193. Recuperado en 15 de octubre de 2022, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-02182000000100181&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-02182000000100181&lng=es&tlng=es).
- Torres Gaxiola, A. (2020). Bolívar Echeverría: el discurso crítico y la política de la forma natural. *Valenciana*, (25), 261-282. <https://doi.org/10.15174/rv.vi25.485>
- Torretti, R. (2012). Fenomenotecnia y conceptualización en la epistemología de Gaston Bachelard. *Theoria. Revista de Teoría, Historia y Fundamentos de la Ciencia*, 27(1),97-114. [fecha de Consulta 1 de Julio de 2020]. ISSN: 0495-4548. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3397/339730818005>
- Tortosa Blasco, J. M. (2003). La Construcción Social del Enemigo. *Convergencia*. Septiembre-diciembre, año 10, número 33. Pp. 177-195.
- Trechera, J. (2003). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf publishing. DDB.

- Triviño Cuéllar, J. (2018). Aclarando el claro. Una reflexión sobre “La domesticación del Ser” de Sloterdijk. *Universitas Philosophica*, 35(70), pp. 173-205. ISSN 0120-5323, ISSN en línea 2346-2426. doi: 10.11144/Javeriana.uph35-70.acrs
- Troianovski, A., Kramer, A. E. & Erlanger, S. (24 de Agosto 2022). La guerra de Rusia en Ucrania: 6 meses de transformaciones - The New York Times. Nytimes.  
<https://www.nytimes.com/es/2022/08/24/espanol/guerra-ucrania-rusia.html>
- UIMP (Universidad Internacional Menéndez Pelayo. (30 de julio 2021). Josep Borrell: “No hay alternativa a la OTAN para defender a Europa de agresiones externas pero debemos desarrollar capacidad militar propia” - UIMP TV. Uimptv.  
<https://uimptv.es/josep-borrell-no-hay-alternativa-a-la-otan-para-defender-a-europa-de-agresiones-externas-pero-debemos-desarrollar-capacidad-militar-propia/>
- Valdivia Loro, A. (2019). Obstáculos epistemológicos en urbanismo. *Cuadernos de Vivienda y Urbanismo*, 12(23), 1-19. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cvu12-23.oeeu>
- Valverde Brenes, F. J. (2013). Persona o individuo en el (neo) liberalismo: algunos fundamentos ideológicos. *Pensamiento Actual*, 14(22), 29 – 41
- Varela, I. (2023). Los daños colaterales de la inflación. *Ethic*. Recuperado en: Los daños colaterales de la inflación - *Ethic : Ethic*
- Vargas-Hernández, J. G. (2016). Implicaciones del nuevo gerencialismo en los valores éticos, democráticos y profesionales del servidor público. *Espacios Públicos*, 19(46),51-72. [fecha de Consulta 4 de Junio de 2021]. ISSN: 1665-8140.  
Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67648385003>
- Vásquez-Rial, H. (2011). La repetición de la historia. *Libertad Digital*. En: Horacio Vázquez-Rial - La repetición de la historia - Libertad Digital

- Vattimo, G. (2010). *Adiós a la verdad*. Trad. María Teresa D'Meza. Gedisa.
- Vázquez Toledo, S., Bernal Agudo, J. L. & Liesa Orús, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(5),79-97. [fecha de Consulta 7 de Noviembre de 2022]. ISSN. Recuperado de:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55132460004>
- Vega, F. (2016). El Schmitt de Esposito. ¿amigo o enemigo de la communitas? *Revista POSTData: Revista de Reflexión y Análisis Político*, 21(2), 339-364.
- Ventura, D. (16 de julio 2023). Frans de Waal: el mito del “macho alfa”, desmentido por el hombre que ayudó a popularizarlo - BBC News Mundo. Bbc. [https://www.bbc.com/mundo/articles/c5135yj84kro?fbclid=IwAR1WRnp0ghwcO\\_Ff4j8J0jckM1-C0nFwwvPDH1afhoe1\\_ZtldJQorEcJSCU](https://www.bbc.com/mundo/articles/c5135yj84kro?fbclid=IwAR1WRnp0ghwcO_Ff4j8J0jckM1-C0nFwwvPDH1afhoe1_ZtldJQorEcJSCU)
- Vidal, C. (4 de junio 2017). Gustav Landauer, el anarquismo y la revolución social. Acracia. <https://acracia.org/gustav-landauer-la-revolucion-social/#:~:text=Respecto%20a%20su%20concepci%C3%B3n%20de%20la%20lucha%20contra,destruimos%20formando%20otras%20relaciones%2C%20comport%C3%A1ndonos%20de%20forma%20diferente%C2%BB>.
- Vidal, C. (30 de diciembre 2020). Colin Ward y la anarquía en acción - *Acracia*. <http://acracia.org/colin-ward-y-la-anarquia-en-accion/>
- Vidal, J. (2013). La búsqueda de la realidad o de la verdad: una aproximación a partir de la teoría sociológica. *Cinta de moebio*, (47), 95-114. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2013000200004>
- Villalva, M. & Fierro, I. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *INNOVA Research Journal*, ISSN 2477-9024 (Abril, 2017). Vol. 2, No.4 pp. 155-162.

- Viñas, J. (2018). El liderazgo ético en las organizaciones *Bioética & debat: Tribuna abierta del Institut Borja de Bioètica*, ISSN 1579-4865, Nº. 85, 2018, págs. 15-21
- Whiten, A. (2021). El creciente alcance de la cultura animal. *Science* Vol 372, número 6537. DOI: 10.1126 / science.abe 6514
- Young, K. (1967). *Dominación y liderazgo*. En W. J. H. Spott y otros, *Psicología y sociología del líder* (pp. 38-107). Editorial Paidós.
- Yukl, G. & Van Fleet, D. (1992) Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3 (pp. 147ñ197).
- Yuval, K. & Gil, L. (2021). Traits and time in leadership emergence: A longitudinal study. *Leadership Quarterly*, 32 (2), 1-25. doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101443
- Zalles, J. H. (2011). *Liderazgo. Un concepto en evolución*. Fundación Konrad Adenauer.
- Zamorano Farías, R. & Rogel-Salazar, R. (2013). El dispositivo de poder como medio de comunicación: Foucault - Luhmann. *Política y Sociedad*, Vol.50 Núm. 3 959-980
- Zhenzhen, G. (2020). La réforme bachelardienne de la théorie kantienne de la connaissance. *Revue germanique internationale* [En ligne], 29 | 2019, mis en ligne le 01 janvier 2020, consulté le 01 juillet 2020. URL: <http://journals.openedition.org/rgi/2184>; DOI: <https://doi.org/10.4000/rgi.218>
- Zibechi, R. (2020). A las puertas de un nuevo orden mundial. Pablo (ed.) *Sopa de Wuhan. Pensamiento contemporáneo en tiempo de pandemias*. Ciudad de la Plata: Editorial aspo, pp. 113-118.
- Žižek, S. (2020). *!Pandemia!: el Covid-19 sacude al mundo*. Cuadernos Anagrama.
- Zubillaga, P. (2018). Capitalismo y producción de subjetividad. *Sociohistórica*, 41, e055. Disponible en <https://doi.org/10.24215/18521606e055>