

# Una aproximación a los estudios críticos sobre el liderazgo



*Natalia Stein\* y Anibal Loguzzo\*\**

## Resumen

El liderazgo constituye un fenómeno que ha ido recibiendo un interés creciente en los últimos ochenta años. Sin embargo, no existe un consenso acabado entre lxs investigadorxs en torno a qué es el liderazgo, cuáles son sus características e implicancias y cuáles son las estrategias de investigación más adecuadas para su abordaje. Este trabajo recupera, en primer lugar, un intento de clasificación de las diversas teorías sobre el liderazgo en distintos grupos o corrientes que aluden a la naturaleza del fenómeno. Una primera mirada concibe al liderazgo como un conjunto de cualidades innatas de las personas, por lo que sostiene la imposibilidad de su enseñanza. Otra lo entiende como una serie de disposiciones, conductas y habilidades, por lo que su enseñanza está asociada a la formación en competencias. Una tercera, desde una perspectiva crítica que intenta superar la mirada instrumental, asume al liderazgo como una relación social compleja.

El arqueo bibliográfico permite captar el déficit local en el desarrollo de esta última, y es por eso que nos interesa ahondar en ella, por cuanto incorpora, además, la dimensión ética y política al estudio de

\* Licenciada en Administración (UBA), con estudios de posgrado en Políticas Públicas para el Desarrollo con Inclusión (FLACSO) y en Docencia Universitaria (UBA). Docente e investigadora del Instituto de Estudios para el Desarrollo Productivo y la Innovación - UNPAZ.

\*\* Licenciado en Administración (UBA). Magíster en Desarrollo Humano (FLACSO). Director de la Licenciatura en Administración del Departamento de Producción, Economía e Innovación Tecnológica - UNPAZ. Docente e investigador del Instituto de Estudios para el Desarrollo Productivo y la Innovación - UNPAZ.

las organizaciones. Plantearemos entonces algunos ejes de los enfoques críticos sobre el liderazgo: una mirada situada y atenta a elementos socio-históricos; el reconocimiento del poder como una dimensión relevante; y la tensión entre un enfoque colectivo en oposición a uno individual.

## Palabras clave

liderazgo - estudios críticos de la gestión - administración crítica

## Introducción

El liderazgo constituye un fenómeno que recibió un interés creciente en los últimos ochenta años. Sin embargo, no existe un consenso acabado entre lxs investigadorxs en torno a qué es el liderazgo, cuáles son sus características e implicancias y cuáles son las estrategias de investigación más adecuadas para su abordaje.

Los estudios vinculados con el fenómeno del liderazgo involucran aportes de diferentes disciplinas, dentro de las que podemos destacar la psicología y la psicología social, la administración y el *management*, la sociología y las ciencias políticas. Se observa, a su vez, una gran variedad de enfoques y estrategias de investigación, alternando métodos cualitativos y cuantitativos en contextos altamente diversos.

Esta diversidad de enfoques y metodologías llevó a Warren Bennis (1959) a cuestionar la inadecuada delimitación del concepto de liderazgo, afirmando que la “teoría del liderazgo” constituye el área de la psicología social más confusa y nebulosa y, paradójicamente, aquella de la que más se ha escrito. En esta misma línea de pensamiento, Ralph Stogdill (1974) afirma en su libro “Handbook of leadership” que las –hasta entonces– cuatro décadas de investigación sobre liderazgo habían dejado una interminable acumulación de datos empíricos y una masa inmensa de desconcertantes hallazgos que no lograban proporcionar una comprensión integrada del fenómeno del liderazgo.

Los diferentes intentos de sistematizar los trabajos sobre el liderazgo llegan a conclusiones semejantes, tanto en torno a la ausencia de consensos como en relación con la variedad de perspectivas desde las que se ha abordado el fenómeno, y, en consecuencia, la falta de claridad sobre qué es, en definitiva, el liderazgo.

En su revisión de la literatura especializada, Jean Guiot (1985) reconoce que gran parte del interés sobre el liderazgo reside en una creencia bastante extendida y arraigada en los estudios organizacionales, según la cual es posible incrementar los niveles de eficiencia si se dispone de un buen liderazgo.

Este interés en vincular el fenómeno con la eficiencia organizacional ha llevado a subordinar la noción de liderazgo a una lógica eficientista que lo juzga en función de los resultados. Así, se observa una estructura argumentativa que adjudica la obtención de determinados objetivos a la capacidad de lide-

razgo y pretende explicar los logros a partir de rasgos, características o comportamientos de lxs líderes, pero cuando estos objetivos no logran alcanzarse ello se atribuye a la ausencia de liderazgo.

Desde esta estructura argumental, el liderazgo solo parece existir como una construcción narrativa que presenta argumentos *a posteriori* de los procesos colectivos, con el objeto de dar sentido a los acontecimientos; ya sean caracterizados por el éxito o el fracaso en la persecución de los objetivos colectivos, son justificados por presencia o ausencia de liderazgo, respectivamente.

Gary Yukl realizó a lo largo de la década de 1980 un amplio estudio sobre la eficacia del liderazgo en organizaciones empresariales, afirmando que el campo del liderazgo se encontraba

en un estado de fermentación y confusión. La mayoría de las teorías están plagadas de debilidades conceptuales y carecen de un sólido apoyo empírico. Se han realizado varios miles de estudios empíricos sobre la eficacia del liderazgo, pero la mayoría de los resultados son contradictorios y no concluyentes (Yukl, 1989).

En este contexto, pese al gran volumen de publicaciones sobre este fenómeno, son muchos los interrogantes que siguen abiertos en torno al liderazgo. ¿Qué es el liderazgo? ¿Cuál es la naturaleza del liderazgo? ¿Qué son lxs líderes? ¿Qué tipo de relación vincula a lxs líderes con sus seguidorxs?... entre otros de interés para el estudio de la problemática.

## Los estudios sobre el liderazgo

En los estudios organizacionales suele emplearse el término “liderazgo” para referirse a un conjunto diverso de situaciones o actividades, en general relacionadas a fenómenos de “influencia”. Como decíamos, suele señalarse que la amplitud y alcance del concepto es tal, que finalmente detenta un alto grado de ambigüedad. La diversidad de teorías, sin embargo, viene acompañada de un escaso nivel de reflexión sobre los fundamentos o corrientes de pensamiento que las sustentan, lo cual no resulta extraño teniendo en cuenta las tendencias globales actuales en la investigación y enseñanza de la Administración, que frecuentemente descontextualizan las propuestas teóricas sin reparar en el contexto histórico y geográfico en que fueron desarrolladas.

Nos proponemos aquí plantear una primera aproximación a dichas reflexiones. Recuperamos, en primer lugar, un intento de clasificación de las diversas teorías sobre el liderazgo en distintos grupos o corrientes que aluden a la naturaleza del fenómeno, siguiendo el esquema propuesto por Saavedra-Mayorga (2019). Así, una primera mirada concibe –o concebía– al liderazgo como un conjunto de cualidades innatas de las personas, por lo que sostiene la imposibilidad de su enseñanza. Otra, quizás la más desarrollada, lo entiende como una serie de disposiciones, conductas y habilidades, y así su enseñanza queda

asociada a la formación en competencias. La tercera, desde una perspectiva crítica, asume al liderazgo como una relación social compleja, buscando superar la mirada instrumental.

Apenas un rápido arqueo bibliográfico permite captar el déficit local en el desarrollo de esta última, y es por eso que nos interesa ahondar en ella, por cuanto incorpora, además, la dimensión ética y política al estudio de las organizaciones. Encontraremos algunos ejes de los enfoques críticos sobre el liderazgo, que consisten en: una mirada situada y atenta a elementos socio-históricos; el reconocimiento del poder como una dimensión relevante; y la tensión entre un enfoque colectivo en oposición a uno individual.

## Tres maneras de entender al liderazgo

1. *La primera: innatista o heroica.* Se trata de la forma más antigua de observar el fenómeno, enraizada en el “ideal heroico” de la antigua Grecia, que basaba la educación de sus jóvenes en valores como el deber y el honor, inspirándose en las hazañas de los héroes. Estos héroes atravesaban, en algún momento de sus vidas, un giro favorable de los acontecimientos, pero no debido a sus propias acciones sino frecuentemente debido al azar o el destino. A partir de estos sucesos quedaban en evidencia sus cualidades, que los conducían a ocupar un lugar preeminente sobre el resto de los seres humanos. Así, el liderazgo quedaba asociado a la idea de “destino”, involucrando por tanto un conjunto de cualidades innatas que ciertos individuos poseen, consistentes en un “don” o “gracia” (Saavedra-Mayorga, 2019).

Más recientemente, la perspectiva heroica aparece a mediados del siglo XIX en la “teoría del gran hombre” del escocés Thomas Carlyle, y en el voluntarismo como corriente filosófica. En el primer caso, se suponía que “la historia del mundo no es sino la biografía de grandes hombres”<sup>1</sup> (Carlyle, 1841), atribuyendo los avances de la historia a la influencia de alguna gran personalidad, en lugar de considerar el contexto y las condiciones de las que estas figuras fueron producto –lo que fuera luego aceptado como interpretación más plausible–.<sup>2</sup> En segundo lugar, el voluntarismo también se inscribe en esta línea al destacar a la voluntad individual como fuerza motriz primaria, lo que luego sirvió de fundamento para “las teorías sociológicas subjetivas de las ‘personalidades vigorosas’ como fuerzas orientadoras del proceso social” (Rosental y Iudin, 1946: 318). Nuevamente, las perspectivas críticas observaron estos postulados, especialmente el materialismo histórico, al señalar que “ni la ‘voluntad’, ni una personalidad eminente determinan el curso de la historia: lo determinan las leyes sociales objetivas” (Rosental y Iudin, 1959: 526-527).

Según la concepción “innatista” del liderazgo, entonces, ciertos individuos habrían nacido para mandar, mientras que otros estarían predestinados a obedecer. En la experiencia cotidiana solemos to-

1 Nótese que difícilmente podría considerarse aquí al uso del término “hombre” como genérico para la especie humana, dado que ninguno de los héroes mencionados por el autor son mujeres: Odín, Thor, Mahoma, Dante, Shakespeare, Lutero, John Knox, Samuel Johnson, Rousseau, Robert Burns, Oliver Cromwell y Napoleón.

2 Esta lectura de la historia fue criticada y descartada posteriormente, al señalar que las acciones de dichas figuras grandiosas son necesariamente producto de determinadas condiciones sociales (Spencer, 1896).

parnos con este enfoque, cuando escuchamos que para ejercer roles de liderazgo se requiere de cierta “predisposición natural”. Pero, si bien en algunos puntos esta idea coincide con el sentido común, no encuentra respaldo en la evidencia.

Tal como postula Saavedra-Mayorga (2019), esta visión lleva implícita, además, una concepción estática de las estructuras sociales: si el liderazgo depende de cualidades otorgadas por la providencia, el azar o la naturaleza, lo que conlleva un “derecho natural” a ejercer el poder y a mandar, entonces quienes no fueron dotados de dichas cualidades tienen escaso o nulo margen para cuestionar este poder.<sup>3</sup>

Además de estática, dicha mirada es considerada reduccionista, en cuanto que

este discurso corresponde, en lo esencial, a una forma de concebir el liderazgo en la que el líder se suele identificar con un género —masculino—, con una orientación sexual —heterosexual—, con una raza —blanca— y con una cultura —Occidental— y ha contribuido a perpetuar una visión artificialmente heroica y romántica del líder, que no solamente no es acorde con la realidad organizacional [...], sino que tiene incluso efectos regresivos para la construcción de organizaciones y sociedades equitativas y democráticas (Saavedra-Mayorga, 2019: 6).

2. *La segunda: instrumental.* Con sus orígenes en la psicología y presumiblemente como reacción a la mirada determinista que se describió más arriba, comenzó a surgir a partir de los años treinta otra perspectiva que considera al liderazgo como un conjunto de habilidades y comportamientos. Siguiendo esta línea, se ha ido conformando desde entonces un vasto campo de literatura sobre el tema, pero que, por las razones expuestas de manera introductoria, difícilmente podríamos considerar como un cuerpo teórico coherente y consolidado. Es, sin embargo, la línea hegemónica en las aproximaciones al tema, tanto académicas como formativas, e incluso, muy difundida como literatura “comercial”.

Cabe decir que, a diferencia de la mirada innatista, esta perspectiva habilita la enseñanza de las conductas y habilidades que, según se asume, hacen al liderazgo, lo cual hizo proliferar las ofertas de capacitación en las universidades y en todo tipo de espacios de formación, así como al interior de las empresas y organizaciones.

Presentaremos algunos de los enfoques más difundidos que en esta línea se han propuesto y desarrollado durante los últimos ochenta años.

- Las teorías de “los rasgos” (décadas de 1920 y 1930) presentan un conjunto de rasgos o atributos personales que permiten el ejercicio del liderazgo, pero a diferencia de la perspectiva innatista consideran que estos pueden adquirirse a través de la experiencia, o bien ser enseñados y aprendidos.

<sup>3</sup> Saavedra-Mayorga (2019) propone aquí una reflexión interesante sobre la etimología de la palabra “aristocracia” como “el gobierno de los mejores”, lo cual asocia la posesión de una virtud con el ejercicio de cargos de poder. Lo mismo sucede con el término “nobleza”, que refiere al mismo tiempo a un rasgo de carácter y a privilegios políticos (hereditarios).

- Las “teorías comportamentales” (décadas de 1940 y 1950) consideran que lo que define a estas personas que llegan a ser líderes no son las características o atributos que poseen, sino el comportamiento que despliegan frente a lxs demás, y por ello estudian estas conductas.

- Las “teorías situacionales” (década de 1960) dan mayor importancia al contexto, en la medida en que implica ajustes en el comportamiento que hace al liderazgo: su éxito consiste en la capacidad para adecuar el estilo de liderazgo a la naturaleza de las tareas a ejecutar y a las características de las personas que integran los grupos a ser conducidos.

- Las teorías del “nuevo liderazgo”, el “liderazgo transformacional” y el “carismático” (desde 1980 en adelante) apelan a elementos ligados con lo afectivo e inspiracional.

En general, todas ellas suponen que dichas habilidades o comportamientos condicionan fuertemente los resultados de la conducción de grupos de personas.

Como dijimos, estas visiones provienen principalmente de la psicología y fueron conformando un campo conocido como “comportamiento organizacional”. Se identifican, además, con los estudios organizacionales norteamericanos que se constituyeron en la línea hegemónica dentro de este campo del conocimiento.

La consolidación de la preeminencia norteamericana en los estudios organizacionales coincidió, además, con la instalación del *management* como “modelo único” de gestión de las organizaciones. Hacia fines de los ochenta, esta perspectiva ya dominaba la currícula de las principales facultades y carreras de Administración del mundo, a medida que se globalizaban los saberes de las ciencias económicas (Herrera y Stein, 2017). En el marco más amplio de desregulación de los movimientos de capitales y mercancías, se globalizaba también la economía y se multiplicaban en todo el globo las grandes empresas multinacionales (Alvater y Mahnkopf, 2002), para las cuales el *management* emergió como abordaje teórico y práctico indiscutido.<sup>4</sup>

En su conjunto, estas aproximaciones al liderazgo han tenido mucho éxito, y brindan herramientas concretas que, por su pragmatismo, son aplicables. De hecho, desde las diferentes perspectivas planteadas, el liderazgo sí puede ser enseñado –a diferencia de lo que asumía el enfoque innatista–. Como veremos, esto resulta una parte fundamental de la consideración de estas propuestas como “instrumentales”. Corresponde sin embargo hacer una distinción: no serían las actitudes y disposiciones las que pueden enseñarse, sino los conocimientos –a través de la formación y la experiencia– y las habilidades –a través del *coaching*, *mentoring*, etc.– (Doh, 2003). Estas acciones, frecuentemente catalogadas como “desarrollo de líderes”, tienen como propósito que lxs aprendices adquieran herra-

4 Sobre el *management* como una forma particular de gestión, orientada a la gran empresa, se exhibió Vincent de Gaulejac en una conferencia en Buenos Aires: “Aclaremos previamente la diferencia que, al menos en francés, existe entre el *management* y la gestión. En Francia, cuando hablamos de la gestión nos referimos a todo lo referente al funcionamiento de las empresas, y el *management* emerge como un concepto anglosajón en los años ‘70-‘80 para designar esas nuevas formas de gestión. Es decir que esta forma de poder del *management* no abarca toda la gestión sino que es la gestión modelizada, [analizando] los modelos de gestión de las 64 empresas más performantes” (De Gaulejac, 2008).

mientas que les permitan “desafiar”, “transformar” o “inspirar” a las personas que integran sus equipos (Saavedra-Mayorga, 2019).

De esta manera, el “carisma” como atributo clave para el liderazgo, es meticulosamente entrenado, aprendido y medido. Mientras en la primera corriente asumía un carácter casi divino, en esta perspectiva instrumental se convierte en un fin en sí mismo: ya no es un medio para lograr movilizar voluntades, sino que el objeto pasa a ser “mostrarse” como una persona carismática y que otros la perciban como tal. Al decir de Alvesson (2013), este enfoque se basa en mostrar “grandiosidad”, dejando que la esencia y la acción sean reemplazadas por la apariencia y la ilusión (Saavedra-Mayorga, 2019). El liderazgo es visto así como una manera de impulsar el status de quienes conducen las organizaciones.

Por otra parte, hay investigaciones que sugieren que los resultados normalmente atribuidos a un buen liderazgo son resultado, en realidad, de factores múltiples y que no pueden ser controlados, tal como expusieron Meindl (et al., 1985) cuando presentaron la idea de un “romance del liderazgo”, señalando que la figura de los líderes suele exaltarse al punto de eclipsar el resto de los elementos del proceso de liderazgo.

Pero, lo que es más importante, este tipo de abordajes no presta atención al contexto ni al carácter histórico y situado del ejercicio del liderazgo (Collinson y Tourish, 2015). Este punto es principalmente el que nos conduce a una tercera manera de concebir al liderazgo, y que engloba también aproximaciones variadas –aunque identificadas todas con una mirada crítica respecto de las dos anteriores–, y es aquella que entiende al fenómeno como un proceso, haciendo hincapié en las relaciones que lo determinan.

3. *La tercera: relacional.* Si bien este enfoque es abordado desde diversas disciplinas y corrientes,<sup>5</sup> nos concentraremos en aquel que emerge en el marco de los “estudios críticos en administración”. Estos comenzaron a desarrollarse en universidades británicas (Martínez, 2007) para luego extenderse por Europa hasta llegar a Estados Unidos, aunque con escasa presencia aún en Latinoamérica. A partir de una búsqueda por superar el carácter esquemático, reduccionista o binario de la investigación y la formación tradicionales en este campo, proponen considerar al liderazgo como una relación social compleja. Así, tanto su estudio como su enseñanza se alejarían de la mirada instrumental y buscarían lograr un ejercicio reflexivo y crítico.

Desde esta perspectiva se busca comprender la naturaleza compleja del fenómeno del liderazgo, observando los procesos de influencia como algo cambiante e inestable, atravesados por relaciones de poder. Mientras los enfoques anteriores se concentraban en las variables psicológicas individuales, aquí se concibe al liderazgo como un fenómeno social coconstruido y asimétrico (Collinson y Tourish, 2015), con gran protagonismo de todas las personas que integran las organizaciones. El liderazgo tiene por

5 Quizás corresponda destacar, por la relevancia que adquirieron en nuestro país, la psicología social en su vertiente iniciada por Enrique Pichon-Rivière; o más recientemente el análisis organizacional desarrollado por Aldo Schlemenson.

ello múltiples manifestaciones –incluso contradictorias– y está fuertemente influido por el contexto, dimensión en la que las miradas anteriores no parecían reparar lo suficiente.

Cabe señalar que Alvesson (2013) caracteriza como “heroica” también a toda la corriente de enfoques instrumentales, de modo que en términos de la valoración social que se sostiene sobre el liderazgo, nada la distinguiría de la mirada innatista. Por eso presenta a los enfoques alternativos y críticos como “post-heroicos”, tal como sugiere Huey (1994), que serían todos aquellos que enfatizan los aspectos relacionales y de proceso presentes en el liderazgo. En este sentido, Alvesson rescata la importancia del liderazgo en sus capacidades más terrenales: quienes lideran contribuyen principalmente cuando son capaces de “escuchar” y “conversar”, mostrando signos de humanidad. El postulado desde este punto de vista es el siguiente: actividades mundanas –que representan la “anti-grandiosidad”–, como el hecho de poder escuchar, “charlar”, interactuar y promover conversaciones y debates, equivalen al liderazgo, y conducen a todo tipo de efectos positivos sobre las personas en las organizaciones (Alvesson y Sveningsson, 2003).

A continuación, plantaremos algunos de los aspectos que esta mirada relacional o posheroica nos permite problematizar, para lo cual y a los fines de intentar alguna categorización, los identificaremos en la forma de “tensiones”.

## **Pares dialógicos iluminados por los estudios críticos**

### **Liderazgos positivos - Liderazgos negativos**

Si se parte de un compromiso por construir una mirada plural y diversa, se deberán tomar en consideración los múltiples efectos que el liderazgo tiene en la sociedad y en las organizaciones, y no solo los positivos. En virtud de ello, es importante que, así como se estudian los efectos beneficiosos de los liderazgos en el caso de figuras políticas o empresariales que alcanzaron gran reconocimiento, se observen también aquellos liderazgos movidos por la soberbia, la ambición o por ideales llevados hasta sus últimas consecuencias (Saavedra-Mayorga, 2019), lo que en ocasiones ha sido presentado como “el lado oscuro” del liderazgo (Tourish, 2013).

Collinson (2017) se detiene incluso en el empleo del término mismo: en su polémica con Learmonth y Morrell, explica que para estos autores la noción de “líderes” (en lugar de CEO, directorxs, jefxs, etc.) contribuiría a reforzar una identidad positiva o favorecida.<sup>6</sup> Para Collinson, en cambio, los estudios críticos vienen a sostener que el impacto del liderazgo puede ser tanto constructivo y empoderador, como destructivo y opresivo.

---

<sup>6</sup> Entre otras razones, esto conduce a los autores a concluir que el “lenguaje del liderazgo” es algo de lo que los estudios críticos deben despojarse.

El autor cita también a Burns (1978), quien sostenía que el liderazgo es positivo, mientras que el ejercicio del poder sería negativo. Desde su punto de vista, quienes ejercen el liderazgo movilizan a sus seguidores hacia el propósito colectivo, apelando a sus motivaciones. Quienes ejercen poder, en cambio, usan a sus seguidores para sus propios propósitos, utilizando la fuerza bruta. De esta manera, no debería usarse el término “líder” para referirse a dictadores, por ejemplo. Esta mirada excesivamente optimista habría tenido según Collinson una enorme influencia en los estudios del liderazgo. Él recomienda, en cambio, “desenganchar” al término de este optimismo preconcebido, lo que resultaría central para los estudios críticos.

También Tourish (2013) se refiere a esto cuando habla del “lado oscuro” del liderazgo transformacional. En esta línea, se han abordado de manera crítica los liderazgos tóxicos, destructivos o malos; el idealismo (sexista) del desempeño heroico de los líderes; y sus orientaciones éticas y morales.<sup>7</sup>

Pero, además, detenerse en figuras como Hitler, Stalin, Franco o Mussolini nos permite reflexionar sobre las condiciones históricas que los engendraron. De este modo, corresponde que nos preguntemos si se trata acaso de eventos aislados, o si estos podrían ser resultado de determinados sistemas políticos, económicos y sociales que favorecen la concentración del poder y donde esta asimetría es vista como legítima. Esto nos conduce a una segunda tensión, en relación al papel que se le otorgue, en nuestro análisis, al contexto.

## Liderazgo descontextualizado - Liderazgo situado

Las miradas críticas también cuestionan la presunción de que hay una mejor manera de ejercer el liderazgo, independientemente del contexto. Por eso llaman a explorar la influencia y diversidad de los contextos, culturas y países en las dinámicas del liderazgo. Rosenzweig (2007), entre otros, se ocupó de demostrar cómo estrategias y comportamientos similares producen muy diferentes resultados dependiendo del contexto.

Collinson y Tourish (2015) explican que, históricamente, el significado que se le atribuye al contexto en relación con el liderazgo ha tenido altibajos, pero la tendencia general es a privilegiar los liderazgos “heroicos” y a subestimar los contextos. Para las perspectivas heroicas que mencionamos más arriba, si “los grandes hombres” hacen la historia, entonces son los líderes y no los contextos quienes deben ser el objeto de estudio. Explorar el impacto de estos últimos resulta la antítesis de estos enfoques, y surge entonces la reflexión acerca de un sistema económico que tiende a la concentración del poder, en estructuras corporativas a las que no se les exige rendición de cuentas (Saavedra-Mayorga, 2019).

A su vez, los estudios críticos a diferencia de la mirada instrumental, reconocen el carácter socialmente construido de la realidad organizacional, no solo en la relación de la organización con su entorno, sino

<sup>7</sup> Para ampliar, Collinson refiere autores como Kellerman (2004), Lipman-Blumen (2005), Schyns y Hansbrough (2010), Ford (2006), Sinclair (2007) y Ciulla (2004).

observando cómo esta es moldeada por las acciones e identidades cambiantes de todas las personas que la integran.

Se asume así que las demás personas que integran los equipos (denominadas “seguidorxs” o “colaboradorxs” de acuerdo al enfoque que se utilice) juegan un papel fundamental en el desempeño organizacional, y que es preciso estudiar sus comportamientos, reacciones y motivaciones como parte de las dinámicas de liderazgo. La observación de estas relaciones nos permite, además, problematizar en qué medida las mismas son leídas como parte de un campo de fuerzas e intereses no siempre convergentes.

## Liderazgo sin conflicto - Liderazgo y poder

Como hemos visto, la perspectiva instrumental no suele reparar en las condiciones que conforman la trama dentro de la cual se ejerce el liderazgo en las organizaciones y sociedades. Botero (2018) cita a José Luis Martínez para hacer una crítica del “liderazgo situacional”, que al abordar solo las conductas manifiestas soslaya las bases legitimadoras del poder que dan sustento a las relaciones de gobernabilidad en un contexto social determinado. Le contraponen el modelo de Max Weber, que observa las relaciones jerárquicas sujetas a “las estructuras materiales y espirituales que mueven a los hombres y sus sociedades” (Martínez, citado en Botero, 2018). Así, la dirección o conducción de equipos de trabajo al interior de una organización sería inseparable del sistema social en el marco del cual esta dirección se ejerce. Desde la perspectiva weberiana el liderazgo es ante todo un ejercicio de poder, elemento común cuando hablamos de dominación de unas personas sobre otras. A su vez, para comprenderlo es preciso contextualizar socialmente ese poder: el liderazgo organizacional opera en un marco nacional, y al mismo tiempo condicionado por procesos macro que rigen el contexto internacional. Por ello, Martínez critica los estudios tradicionales que se basan en la escuela conductista y no realizan una reflexión profunda sobre los fundamentos y valores sociales del poder.

Por otro lado, en la mirada al interior de las organizaciones que propone la perspectiva instrumental, el énfasis en la motivación e inspiración que el liderazgo promovería en las personas hace que se relegue la consideración de otro tipo de prácticas a las que también se recurre al conducir equipos de trabajo, y que consisten en la imposición de la disciplina, incluyendo acoso e intimidación (Saavedra-Mayorga, 2019). Se ignoran, por tanto, los efectos potencialmente dañinos sobre quienes ocupan posiciones subordinadas (Willmott, 2013), como son la conformidad, el abuso del poder, el compromiso ciego y la sobredependencia (Sutherland, Land y Böhm, 2013).

Al mismo tiempo, el hecho de soslayar la dimensión del poder tiene como resultado una consideración particular de la “resistencia” que pueda oponérsele al liderazgo. Esta vendría a ser indeseable e incluso nociva, pues impediría el progreso y la innovación (Saavedra-Mayorga, 2019). Desde la mirada instrumental, la “resistencia al cambio” sería una fuerza que quienes conducen las organizaciones deberían evitar o contrarrestar, como si fuera un escollo a superar. La perspectiva relacional, en cambio, plantea que el disenso y la resistencia no son fenómenos raros sino de hecho muy frecuentes en las organizaciones, y que deben entenderse como síntomas de inconformidad, que podrían incluso ser alentados.

Collinson (2017) aborda el tema de la resistencia y critica el enfoque en el cual se interpreta que alguien que disiente y resiste, seguramente no sea un “seguidor”. Indica que, por el contrario, actualmente se reconoce que lxs seguidorxs efectivamente “resisten”, y en algunos casos hasta se considera que “deben” hacerlo; esto es, “enfrentar al poder con la verdad”.<sup>8</sup> En su trabajo sobre la enseñanza del liderazgo, Collinson y Tourish (2015) se refieren al disenso y la resistencia y señalan que es preciso atender a los conflictos de intereses, lo que no implica asumir que los actores no tengan intereses en común. Pero enfocarse excesivamente en donde estos convergen dejaría a lxs estudiantes con poca preparación real para el mundo del trabajo. Esta doble consideración de los intereses comunes y los intereses contrapuestos guarda relación también con la última tensión que abordaremos, y es la que ubica el liderazgo como ejercicio individual, o bien en la esfera de la construcción colectiva.

## Liderazgo individual - Liderazgo colectivo

A la pregunta sobre la posibilidad de pensar el liderazgo desde una perspectiva no individualista, responde Augusto Riveros-Barrera (2012) con su desarrollo sobre el “liderazgo compartido”. Romero (2018) se basa en estas consideraciones para definirlo como aquel que distribuye las responsabilidades de liderazgo entre todo el equipo, siguiendo a Shuffler (et al., 2010) y agregando la definición de Gastil (1994): bajo esta concepción el liderazgo resulta un proceso democrático, donde el poder no queda concentrado en una sola persona, sino que todas las que integran el grupo o equipo ejercen alguna función de liderazgo en algún momento del tiempo.

Riveros-Barrera (2012) identifica como sus impulsores a James P. Spillane y Peter Gronn, y ubica como su predecesor al “liderazgo participativo” propuesto en 1999 por Leithwood y Duke. La literatura que más aborda este enfoque del liderazgo corresponde a la investigación sobre instituciones educativas, y como es frecuente en estos casos, presentan una alternativa a los modelos gerenciales desarrollados para empresas con fines de lucro. El liderazgo compartido implica entonces descentralizar el liderazgo, ubicando el poder de decisión en el colectivo y reconociendo “al otrx” como ser autónomo y capaz de decidir (Romero, 2018).

Por otra parte, los estudios críticos engendraron también la noción de “liderazgo autonómico/autonomista”, que implica un ejercicio no jerárquico, informal y distribuido del liderazgo, y que es frecuentemente encontrado en movimientos sociales alternativos cuyo fin es la transformación social (Vallejo-Correa et al., 2019). Western (2014) caracteriza esta práctica a partir de cinco principios: espontaneidad, autonomía, mutualismo, afecto y redes.

Por último, mencionaremos al “liderazgo comunitario”, como un aporte de la psicología comunitaria que propone estudiarlo en el marco en que este actúa y se produce, reconociéndole como características la multidimensionalidad y complejidad (Kelly et al., 2004).

---

8 Para ampliar, Collinson menciona dos trabajos de Chaleff: “El seguidor corajudo” (2009) y “Desobediencia inteligente” (2015).

Todos ellos se distinguen de los enfoques mencionados previamente que se centraban en el ejercicio individual del liderazgo. Sin embargo, a riesgo de caer en una nueva “romantización” –esta vez del proceso colectivo–, es preciso mencionar el señalamiento que hacen Collinson (et al., 2018): al apelar a un conjunto de significantes alternativos, más expresivos y armoniosos, y enfatizar el rol del diálogo y la comunicación, estos abordajes también estarían relegando los problemas del poder y el conflicto, tal como la literatura de orientación individualista que pretendían criticar. Esta polémica nos sirve, acaso, para explicitar que dentro de los estudios críticos de la administración en general, y del liderazgo en particular, existe un buen grado de discusión y disenso, principalmente manifiesta entre marxistas y posestructuralistas (Fernández Rodríguez, 2016; Szechter y Loguzzo, 2019). Ello excede, sin embargo, la cobertura preliminar que este artículo pretende realizar sobre el tema.

### **A modo de cierre...**

Collinson (2017) explica que los “estudios críticos del liderazgo” emergieron como respuesta al fracaso de los estudios clásicos, influidos por el positivismo, la psicología y el funcionalismo, para abordar aspectos importantes como el poder, el control, las asimetrías e inequidades. Es ese paradigma convencional el que los estudios críticos deberían desafiar y superar, sostiene el autor. Esto permitiría arribar a formas de liderazgo más democráticas, flexibles y equitativas, adecuadas para enfrentar los problemas de las organizaciones contemporáneas. En este sentido, Collinson y Tourish (2015) concluyen que, en interés de quienes estudian administración y gestión, así como de las organizaciones que estas personas puedan llegar a conducir, perspectivas más críticas y reflexivas mejorarían la enseñanza del liderazgo.

Este, más que como un fin en sí mismo, debería ser considerado como una forma de organizar el esfuerzo colectivo para el logro de objetivos comunes e impactar positivamente a las personas y a la sociedad (Saavedra-Mayorga, 2019). De este modo, su ejercicio “no pertenece al dominio de la técnica, sino al de la ética y la política” (Arendt, citada en Saavedra-Mayorga, 2019), ya que se ubica en la esfera de “lo público”.

Resta continuar estos desarrollos, ya desde una perspectiva latinoamericana, que permita construir un verdadero enfoque situado del liderazgo válido para nuestras propias realidades.

### **Referencias bibliográficas**

- Alvater, E. y Mahnkopf, B. (2002). Las empresas transnacionales en la competencia del tiempo. En *Las limitaciones de la globalización. Economía, ecología y política de la globalización*. México: Siglo XXI.
- Alvesson, M. (2013). *The triumph of emptiness. Consumption, higher education, and work organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Alvesson, M. y Sveningsson, S. (2003). Managers Doing Leadership: The Extra-Ordinarization of the Mundane. *Human Relations*, 56(12), 1435-1459.

- Bennis, W. G. (1959). Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority. *Administrative Science Quarterly*, 4, 259-301.
- Botero, M. M. (2018). Lo que llamamos liderazgo: consideraciones críticas de lo que ocurre en diversas organizaciones. *Perspectivas Psicológicas*, 3(4), 134-144.
- Carlyle, T. (1841). Sobre *los héroes. El culto al héroe y lo heroico en la historia*. Sevilla: Athenaica.
- Ciulla, J. (2004). *Ethics, the Heart of Leadership*. Westport/Londres: Praeger.
- Collinson, D. (2017). Critical leadership studies: A response to Learmonth and Morrell. *Leadership*, 13(3), 272-284.
- Collinson, D., y Tourish, D. (2015). Teaching leadership critically: new directions for leadership pedagogy. *Academy of Management Learning and Education*, 14(4), 576-594.
- Collinson, D., Smolović Jones, O. y Grint, K. (2018). No More Heroes: Critical Perspectives on Leadership Romanticism. *Organization Studies*, 39(11), 1625-1647.
- Doh, J. (2003). Can leadership be taught? Perspectives from management educators. *Academy of Management Learning and Education*, 2(1), 54-57.
- Fernández Rodríguez, C. (2016). Estudios críticos de la gestión: estudios culturales de los conflictos en el mundo del trabajo. *Política y Sociedad*, 54(1), 23-44.
- Ford, J. (2006). Discourses of leadership: Gender, identity and contradiction in a UK public sector organization. *Leadership*, 2(1), 77-99.
- Gastil, J. (1994). A Definition and Illustration of Democratic Leadership. *Human Relations*, 47, 953.
- Gordon, R. (2002). Conceptualizing leadership with respect to its historical-contextual antecedents to power. *The Leadership Quarterly*, 13, 151-167.
- Guiot, J. (1985). *Organizaciones sociales y comportamientos*. Barcelona: Herder.
- Huey, J. (21 de febrero de 1994). The leadership industry. *Fortune*, 54-56.
- Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kelly, J. G.; Azelton, L. S.; Lardon, C.; Mock, L. O.; Tandon, S. D. y Thomas, M. (2004). On community leadership: Stories about collaboration in action research. *American Journal of Community Psychology*, 33(3-4), 205-216.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The Allure of Toxic Leaders*. Oxford: Oxford University Press.
- Martínez, J. L. (1998). Crítica epistemológica al modelo de liderazgo situacional. *Razón y Palabra*, 11. Citado en: Botero, M. M. (2018). Lo que llamamos liderazgo: consideraciones críticas de lo que ocurre en diversas organizaciones. *Perspectivas Psicológicas*, 3(4), 134-144.
- Martínez, M. (2007). ¿Neoliberalismo y neoconservadurismo interrumpido? El porqué de la existencia de una tradición crítica en las escuelas de dirección de empresas británicas. En: C. Fernández Rodríguez (ed.), *Vigilar y organizar. Una introducción a los Critical Management Studies*. Madrid: Siglo XXI.
- Meindl, J.; Ehrlich, S. y Dukerich, J. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30, 78-102.

- Riveros-Barrera, A. (2012). La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional. *Educ Educ*, 15(2), 289-301.
- Romero, M. (2018). Cooperativas de trabajo y liderazgo compartido. *Revista Idelcoop*, 224.
- Rosental, M., y Iudin, P. (1946). *Diccionario filosófico marxista*. Montevideo: Ediciones Pueblos Unidos.
- Rosental, M., y Iudin, P. (1959). *Diccionario filosófico abreviado*. Montevideo: Ediciones Pueblos Unidos.
- Rosenzweig, P. (2007). *The Halo Effect... and the eight other business delusions that deceive managers*. Nueva York: Free Press.
- Saavedra-Mayorga, J. (2009). Descubriendo el lado oscuro de la gestión: los Critical Management Studies o una nueva forma de abordar los fenómenos organizacionales. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 17(2), 45-60.
- Saavedra-Mayorga, J. (2019). Hacia una perspectiva crítica de la enseñanza del liderazgo en las escuelas de Administración. *Cuadernos de Administración*, 32(59).
- Shuffler, M., Wiese, C., Salas, E. y Burke, C. S. (2010). Leading one another across time and space: exploring shared leadership functions in virtual teams. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(1), 3-17.
- Schyns, B. y Hansbrough, T. (eds.) (2010). *When Leadership Goes Wrong*. Carolina del Norte: Information Age Publishing.
- Sinclair, A. (2007). *Leadership for the Disillusioned*. Sidney: Allen and Unwin.
- Spencer, H. (1896). *The Study of Sociology*. Nueva York: Appleton.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Nueva York: Free Press.
- Sutherland, N., Land, C. y Böhm, S. (2014). Anti-leaders(hip) in Social Movement Organizations: The case of autonomous grassroots groups. *Organization*, 21(6), 759-781.
- Szlechter, D. y Loguzzo, A. (2019). La administración crítica: una oportunidad para estudiar la sociedad. *Cuadernos del CIMBAGE*, 22, 23-33.
- Tourish, D. (2013). *The dark side of transformational leadership. A critical perspective*. Londres: Routledge.
- Vallejo-Correa, V. A., Jaramillo-Solar, K. A., Reyes-Espejo, M. I., Almazán-Montenegro, F., Flores-Ortiz, C., Rodríguez-Tobar, C. S. (2019). Liderazgo comunitario en las políticas públicas chilenas: representaciones y significados desde la ciudadanía. *Revista de Psicología*, 28(2).
- Willmott, H. (2013). Reflections on the darker side of conventional power analytics. *Academy of Management Perspectives*, 27, 281-286.
- Western, S. (2014). Autonomist leaderships in leaderless movements: anarchists leading the way. *Ephemera. Theory and Politics in Organization*, 14(4), 673-698.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15, 251-289.