

EL ABC DISTRAÍDO DEL LIDERAZGO. REFLEXIONES CRÍTICAS
THE DISTRACTED ABC OF LEADERSHIP. CRITICAL REFLECTIONS

Manuel Calviño

Recibido: 16-10-2024

Aceptado: 01-11-2024

Publicado: 05-01-2025

Cómo citar este artículo:

Calviño M (2024). El ABC distraído del liderazgo. Revista Cubana De Psicología, 7(11), 25-41.
<http://www.psicocuba.uh.cu>

RESUMEN

Los paradigmas y las representaciones conceptuales atraviesan no solo dinámicas de desarrollo, sino también de desintegración, sobre todo si amplían sus horizontes hasta intentar abarcarlo todo, es decir, llegar a la potencial inespecificidad por exceso de generalización. La noción de liderazgo, clave en el desarrollo institucional y empresarial contemporáneo, también corre riesgos. En este trabajo, por medio de tres preguntas —¿El líder? ¿El liderazgo tóxico? ¿Qué tipo de líder eres?— se emprende un análisis que devuelva la noción a su ABC, lo que no se puede olvidar, lo que es necesario cuidar: el liderazgo es una atribución social, colectiva, grupal.

Palabras clave: líder, liderazgo, atribución

ABSTRACT

Paradigms and conceptual representations go through not only development dynamics, but also disintegration, especially if they expand their horizons until they try to cover everything, that is, reaching potential non-specificity due to excess generalization. The notion of leadership, key in contemporary institutional and business development, is also at risk. In this work, through three questions - The leader? Toxic leadership? What type of leader are you? – an analysis is undertaken that returns the notion to its ABC, what cannot be forgotten, what needs to be taken care of: leadership is a social, collective, group attribution.

Keywords: leader, leadership, attribution

INTRODUCCIÓN

El desarrollo teórico conceptual tiene sus riesgos (quizás sea mejor decir retos) y no es inusual que esos riesgos (retos) no se reconocen hasta que se convierten en efectos nocivos. Este escotoma que no deja ver los riesgos tiene que ver con varios factores, entre ellos, la novedad, el entusiasmo, la sensación de modernidad, incluso, la tendencia al fundamentalismo teórico, siempre al acecho. Pero lo cierto es que frecuentemente, cuando avanzamos en los desarrollos conceptuales se nos pierde de vista el ABC, los puntos de partida, las cimientos sobre las que ese desarrollo se asienta. Entonces corremos el riesgo de avanzar, pero no por el camino adecuado (necesario).

Hay una dinámica de las producciones teóricas, bastante frecuente, que pudiéramos representar de una manera sinusoidal —como una campana de Gauss al derecho y al revés, que se repite una y otra vez—, solo que con ondas variables. La primera acentuada, la siguiente menos. Algo así como una onda sinusoidal atenuada. Pero al mismo tiempo, se van sumando otras nuevas ondas (figura 1) (quizás por eso resultaba tan acertado preguntarse: ¿qué onda? ¿Cuál es la onda?).

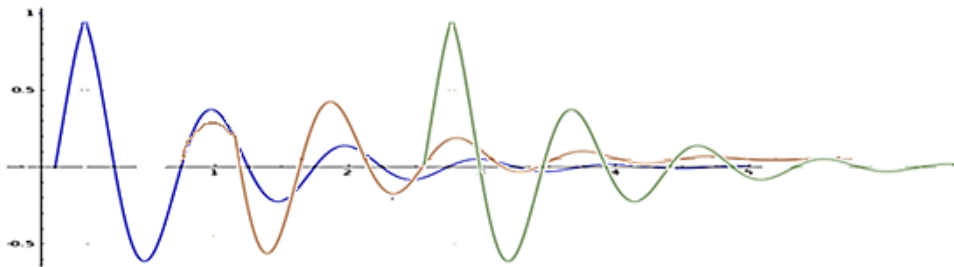


Fig. 1 Dinámica de los desarrollos conceptuales.

Pudiera ser descrito así: Una noción emerge, va ganando «adeptos» y llega a su esplendor. Muchos de los adeptos se convierten en «adictos». Luego empiezan a aparecer las «miradas críticas», de modo que dentro de la noción emergen «nuevas lecturas» que tal vez no alcanzan la «popularidad» de la primera, pero que va ganando terreno, mientras la primera se desvanece, y así hasta que emerge un «nuevo concepto».

Este proceso va produciendo una suerte de «desfiguración» de la idea original, cuyas nuevas incrustaciones no dejan ver la esencia. Solo se perciben las superficies, las elaboraciones recientes. Y ahí es donde aparece lo que llamo «la distracción del ABC» (o el ABC distraído). Las bases, los fundamentos, son como olvidados o puestos en modo «disimulo» y se torna complejo avanzar de una manera

recuperadora. Entonces sobrevienen las rupturas. Tiene las características de ser un «sesgo cognitivo» al que podemos llamar «el sesgo de la novedad», producido por la acumulación de asociaciones que se traman alrededor de una idea (concepto) y que llegan a desvirtuarlo. En varias ocasiones he narrado la parábola del líquido que lo disuelve todo.

Dos científicos rusos, Misha y Sacha, son grandes amigos. Se encuentran y acuerdan hacer una suerte de mirada hacia el futuro. Deciden encontrarse 40-50 años después, para ver quién ha logrado «un gran invento», quién ha logrado una gran creación científica.

Misha se va por un camino y se encierra en una torre. Sacha también se va, pero no encuentra una torre y se ve obligado a vivir en una pequeña aldea.

Cincuenta años después se reencuentran. Y llega la obvia pregunta: ¿lograste el gran invento? ¿Sí o no? Sacha, que se había ido y no encontró más refugio que una pequeña aldea, dice muy triste: «Lamentablemente, no. Llegué a una pequeña aldea y al poco tiempo de estar allí no sé cómo alguien supo que yo era científico y me tocaron a la puerta: “Científico tenemos un problema, la gente no tiene agua en el pueblo, porque el motor que extrae el agua y la reparte está roto, y aquí nadie sabe cómo arreglarlo”». Les dije que yo no era ingeniero, ni mecánico, ni electricista. Pero bueno... Me senté delante del motor, me puse a tratar de entender lo que pasaba, cómo funcionaba y unos días después logré echar a andar el motor y la gente tuvo agua. Se pusieron muy felices y me lo agradecieron mucho. Me volví otra vez a mi cabañita a tratar de concentrarme en mi gran invento.

Pero unos días después me dijeron: «Tenemos un problema con la siembra; algo está pasando, no sabemos si es la calidad del agua, la calidad de la tierra, no lo sabemos; pero la siembra no nos está dando resultados y la gente ya está pasando hambre. Como usted es científico, quizás usted nos pueda ayudar». Pero yo no soy ingeniero agrónomo —les dije—, tampoco agricultor. No sé nada de eso. Pero bueno... Fui allí, me senté en la tierra, conversé con los lugareños, analicé, pensé y, efectivamente, encontré una cantidad de cosas que estaban influyendo negativamente. Pudimos modificarlas y al final la tierra sí dio lo que se esperaba de ella y la gente se alimentó. Al fin, yo pude volver otra vez a mi cabaña y dedicarme a tratar de lograr el gran experimento.

Pero unos días más tarde me volvieron a tocar la puerta... y no te hago el cuento más largo, porque eso ha sucedido durante estos 50 años y no he podido lograr el gran descubrimiento.

Misha, con evidente regocijo egoico, le dice: «Caramba, Sacha, que mala suerte la tuya, ¡pero yo sí lo logré!, ¡yo sí lo logré!». Y su cara de vencedor satisfecho no se hizo esperar. Entonces Sacha, más avergonzado que curioso, le dice a Misha: «Que bueno, querido amigo. ¿Y se puede saber cuál es tu gran

invento?». A lo que aquel responde: «He descubierto el líquido que lo disuelve todo, ¡¡¡el líquido que lo disuelve todo!!!».

Sacha, claro, en su primera reacción, dice: «¡Caramba! Has descubierto un líquido que lo disuelve todo. Eso es sencillamente genial». Pero inmediatamente piensa mejor la respuesta, deja pasar la información del cerebro límbico emocional al cerebro cortex analítico y le pregunta a su compañero: «Misha, ¿dónde vas a echar ese líquido? ¿De qué nos sirve encontrar el líquido que lo disuelve todo? No es más que un modelo teórico».

Los conceptos empiezan a trascender sus límites, absorber otras dimensiones, y se amplían hasta abarcarlo todo (o casi todo, que no es lo mismo, pero es igual) y acaban por ser un «líquido» que pretende «solventar» todo y termina o en una construcción babeliana o en una indiferenciación por multiplicidad. En algunos casos, se van confundido funciones con nuevos conceptos (una función se hiperboliza al punto de «separarse» de su origen y aparece propuesta como «un nuevo concepto»). En otros, se produce una suerte de «metonimia disidente»: se dice lo mismo, con otro nombre sustituto y este se da como un nuevo concepto.

Algo así ha sucedido, y está sucediendo con la noción de liderazgo.

DESARROLLO

Los estudios científicos sobre liderazgo comenzaron a ser sistemáticos sobre todos en el siglo XX, hace ya varias décadas, presentándose en la actualidad con connotaciones positivas, ya que existe la creencia justificada y generalizada de que se trata de una variable importante en el funcionamiento de las organizaciones, sobre todo, en lo que respecta al cumplimiento de las metas, el logro de la misión institucional, el logro de un ambiente laboral favorable y el aumento de la productividad económica. Es decir, se tiene la certeza de que el liderazgo influye favorablemente en la eficacia, la efectividad y la eficiencia de las organizaciones. Como señalan Carbó y Pérez (1996): «[...] el liderazgo es sin duda uno de los temas estrella de los estudiosos de las organizaciones» (p. 159).

El tema ha rebasado con mucho las miradas científicas profesionales y se ha insertado muy fuerte en las versiones más mediáticas, científico-populares, en el universo de las lecturas y propuestas para el gran público. Basta poner en la barra de un buscador la palabra «liderazgo» y no alcanzarán varias semanas para dar al menos una mirada a todas las sugerencias que se recibirán.

Al mirar de cerca el concepto y su tratamiento en la literatura es fácil observar una evolución, al tiempo que una distorsión. La evolución se encuentra mayormente en el desarrollo de precisiones conceptuales y operacionales que arrojan luz sobre el desempeño de un líder, lo que conocemos como liderazgo: el ejercicio de la condición de líder. La distorsión se percibe en el crecimiento exponencial de tipos de

líderes, de tipos de liderazgo, que llegan a tocarse con el absurdo. Parecen llevar razón los que afirman que el liderazgo es uno de los fenómenos más observados sobre la tierra y menos entendido (Guibert, 2010).

¿El líder?

La línea de deseo, lo que pudiéramos llamar el «aspiracional» es uno de los provocadores de las distorsiones. La valoración de líder se aplica con mucha superficialidad y ligereza a cualquier persona que está al mando, al frente, de un grupo de trabajo, de una institución. Se le considera «el líder» por el mero hecho de ser «el jefe», que ni es lo mismo, ni es igual.

El jefe es una posición, un puesto, designado y asignado por la institución, con una descripción de rol, con un cierto nivel de normatividad (explícita y tácita).

El líder es, sobre todo, una asignación no normativa, algo que alguien le atribuye a alguien.

En la web de la empresa de *software* Asana (<https://asana.com/es/resources/leadership-vs-management>) se marcan algunas ideas interesantes:

El rol del gerente (Jefe-NA) es operativo; cumple la función de establecer y evaluar prioridades, tomar decisiones sobre contrataciones, despidos, compensaciones, etc. Un líder, en cambio, cumple un rol similar al de un entrenador o, incluso, al de un guía espiritual. Es responsable de mantener la energía en el equipo, de lograr que estén continuamente inspirados, de ayudarlos a desarrollarse y de asegurarse de que todos avancen en la misma dirección. Un líder debe ser un pilar de fortaleza y estabilidad en medio del cambio (Dustin Moskovitz, cofundador y director general de Asana).

En mi opinión, «gerente o jefe» es un puesto, mientras que «líder» es una forma de ser o una actitud. Ser gerente no es un requisito previo para ser un gran líder, pero los grandes líderes a menudo son gerentes exitosos. En la práctica, el puesto de gerente define el alcance de su rol. Sin embargo, son sus habilidades de liderazgo las que generan un impacto (Rahul Jiresal, gerente de Ingeniería Móvil de Asana).

Para mí, un líder es la persona capaz de influir, entrenar, asesorar y guiar a otras personas hacia el logro de sus objetivos. Los líderes establecen una visión, pero su éxito lo define el equipo, no ellos mismos (Chris Juliano, director de Adquisición de Talento de Negocios Globales, Asana).

Pero hemos dicho antes que la condición de líder, a diferencia de la de jefe, es una asignación, una atribución. ¿Y quién la hace, quién hace esa atribución? Si hablamos de una empresa, de un grupo de

trabajo, pues la hacen los trabajadores. Si hablamos de una organización, pues la hacen sus miembros. Son las personas quienes perciben a alguien como su líder y favorecen su ejercicio como tal.

Obviamente, la ciencia ha demostrado que ciertas formas de comportarse en el escenario laboral, por ejemplo, de comunicarse, de cumplir alguna función de dirección, de relacionarse, etc., pueden favorecer el proceso de atribución de liderazgo.

Entre las características que favorecen esa atribución se señalan:

Empoderar al equipo	Comunicación empática y efectiva
Inteligencia emocional	Sabe adaptarse a los cambios
Fomenta el crecimiento profesional	Es fuente de inspiración
Escucha activamente	Prioriza el desarrollo del personal
Es creativo	Es resiliente
Afronta los problemas y los resuelve	Actúa con pasión y compromiso
Toma decisiones acertadas	Da el ejemplo
Transparencia	Honestidad, respeto, consideración
Conducta ética	Sensibilidad, carisma, afectividad

Justamente, la incoherencia en la comprensión del liderazgo como atribución, trae consigo otra tergiversación notoria que tiene que ver con la valoración del supuesto liderazgo, al margen de las atribuciones de las personas.

A manera de ejemplo, podemos considerar las denominaciones de «líder tóxico» y «liderazgo tóxico» (Reed, 2010; Unda, Núñez, Mochales, 2022; Molina, 2023).

¿Liderazgo tóxico?

Amén de la defensa que se hace del liderazgo por sus efectos positivos en las actuaciones organizacionales (especialmente las empresariales), en la literatura se habla de un concepto contradictorio y resbaladizo: el liderazgo tóxico.

El liderazgo tóxico es una práctica que trae muchas consecuencias negativas para los colaboradores y para el negocio. Actualmente no hay industria o empresa que esté exenta de tener un líder que base su gestión en gritos, groserías o malos tratos, aunque existe una mayor conciencia para combatirlo, no es algo que se haya erradicado por completo (Molina, 2023).

Se han definido incluso las características de ese líder tóxico (Reed, 2010; Stamateas, 2014). Algunas de las más reconocidas son:

No escucha	Arrogancia
Es sensible a la crítica	Necesidad de validarse ante sus superiores.
Poca empatía	Interés en el poder
Se aprovecha de los demás para lograr sus metas	Falta de preocupación por el bienestar de sus subordinados
Exageración de sus logros y talento	Poner intereses personales por sobre los colectivos

No se puede dejar de preguntarse: ¿es que acaso una persona que tiene una posición de dirección y se comporta así puede ser líder?

Si volvemos a las raíces del concepto y partimos de que el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas (Gómez, 2002), el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, motivando, ilusionando, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos (Davis & Newstrom, 2003), el proceso mediante el cual un miembro del grupo (su líder) influye a los otros miembros hacia el logro de objetivos específicos grupales (Foladori, 2020), entonces la noción de líder tóxico es, cuando menos, contradictoria. La toxicidad y la condición de líder, incluso el ejercicio del liderazgo, no son compatibles. La toxicidad en las relaciones directiva es propia de un antilíder. Razón muy sencilla: a una persona tóxica no se le sigue, no convence, no motiva. Puede que hasta se cumplan las tareas, pero solo bajo la presión y el ejercicio del más insano poder.

Definitivamente, si un líder es tóxico, entonces no es líder (a no ser que trabaje con un grupo de masoquistas que les guste ser maltratados y distinguen al más maltratador como su líder).

Se hace evidente la conveniencia de mantener diferenciaciones conceptuales y operativas fundamentales. En particular, las que se refieren a la diferenciación de líder y jefe (directivo, mando, cuadro, etc.). ¿Puede un jefe ser líder? Por supuesto que sí. Y no faltan las evidencias. Pero no lo es por definición (por plantilla, por designación, *by default* o predeterminada, por defecto). Un líder no puede ser tóxico, pero un jefe sí (y sobran los ejemplos).

Es posible develar alguna desviación más.

¿Qué tipo de líder eres?

Desde los trabajos pioneros de Kurt Lewin (Serraf, 1971), quedó evidenciado que cierta forma de conducir el trabajo de los grupos favorecía (o no) su éxito. A la variable diferenciadora de las formas de conducción se le denominó, desacertadamente, estilo. ¿Por qué desacertadamente?

Según el diccionario de la RAE, estilo se denomina a:

1. m. Modo, manera, forma de comportamiento. Sin.: modo, manera, forma, uso, carácter, peculiaridad, personalidad.
2. m. Uso, práctica, costumbre. El estilo habla sobre la forma característica o habitual de actuar o de comportarse.

Lo que inmediatamente se toma (se tomó) una invariante del sujeto (Yo tengo mi estilo, cada cual tiene su estilo), lo cual era contradictorio con el estudio experimental pionero en estas lides, en el que se demostraba que la efectividad del estilo se relacionaba como al menos otras tres variables: las características del grupo, las características de la tarea y la situación, lo que es totalmente consecuente con su visión del campo psicológico, enraizada en la llamada Psicología de la Gestalt.

El estilo no ha de ser comprendido como una variable del sujeto-líder, sino como una variable del ejercicio de la condición de líder y debe realizarse en base a la interacción de, al menos, las variables antes referidas. El estilo es el ejercicio del liderazgo. El liderazgo es el ejercicio de las cualidades de líder, que conlleva un comportamiento determinado para influir en la conducta de otras personas, para animarla, inducirla, comprometerla a alcanzar los objetivos de la organización (grupo, empresa, entidad, etcétera).

En la operativa de la noción de liderazgo, lo que se ha producido es una suerte de desarticulación de estos elementos, dando como resultado tres modelos teóricos de concebir el liderazgo. Como señalan Moreno y De Armas (2017):

[...] se puede convenir igualmente en fijar tres significados diferentes con los que el término liderazgo ha sido empleado comúnmente por las ciencias sociales. En primer lugar, entendiéndolo como un rasgo o cualidad atribuible a una persona, en segundo lugar, como atributo posicional o situacional y en calidad de comportamiento. Estas tres formas han inspirado varios enfoques de estudio: el de los rasgos o características personales; el situacional a lo de la contingencia, que se centra en la selección de variables de situación capaces de indicar el estilo de liderazgo más

apropiado para conseguir la adaptación a las cambiantes circunstancias; el conductual, preocupado por describir el comportamiento de los líderes, y el del nuevo liderazgo o modelo transaccional, que pone especial énfasis en el concepto de visión y en la relación entre los líderes y los seguidores (p. 115).

Esta es una distorsión peligrosa y operativamente impracticable en el ejercicio del concepto. En primer lugar porque supone que para lograr el éxito en una empresa, debemos encontrar al líder adecuado para ello, según sus características personales. Lo que reduce considerablemente la posibilidad del ejercicio de las funciones de dirección y gestión en cualquier entidad. Probablemente, sería además un factor favorecedor del éxodo laboral (movilidad negativa, de evasión y no de desarrollo). Y en segundo lugar, porque nos lleva a una cuestión resuelta pero que parece tener una presencia fantasmagórica: ¿el líder nace o se hace? Es una suerte de acertijo apañado en la tradicional discusión, en la Psicología y más allá, entre lo heredado y lo adquirido, que cada vez más suena a antediluviana. Pero si aceptamos que el estilo de liderar es una invariante casi personológica, entonces de alguna manera nos acercamos a la idea de su determinación primaria y dejamos muy mal parada a la idea de la formación, del aprendizaje, del desarrollo. Esto no sería ni correcto ni operativo.

Ciertamente, el liderazgo es una noción un poco más intangible que la de Jefe, ya que se entiende como una construcción social, una construcción que se genera entre el líder y los colaboradores. En cualquier caso, una reformulación mejor de la pregunta formulada antes, sería: ¿Cómo vas a ejercer —realizar, modificar, desarrollar— tu condición de líder?

CONCLUSIONES

El ABC del liderazgo (para no distraerse)

A modo de conclusión proactiva y constructiva, podemos señalar cuatro puntos que no se deben olvidar a la hora de ejercer liderazgo, formar líderes potenciales, desarrollar liderazgo, etcétera:

1. La condición de líder no le puede ser dada a nadie por mandato institucional. La condición de líder se gana, se conquista, se construye en los procesos de relación con los grupos humanos con los que se trabaja (se convive). Son ellos los que hacen a alguien líder, su líder. Son ellos también quienes lo deconstruyen (hasta los destruyen).
2. La condición atribuida de líder ha de corresponderse con un ejercicio coherente, sincrónico, que parta de la acción colaborativa, que considere las expectativas (ansias, necesidades, deseos) del grupo humano que se lidera. Esto es un ejercicio consecuente del liderazgo.

3. El ejercicio del liderazgo es condicional y se establece como un diálogo interactivo entre el líder, los colaboradores, las tareas y las condiciones. Siempre hay una zona de desarrollo próximo que puede variar (ancharse o estrecharse) como también hay ciertos límites temporales que deben ser reconocidos para poder ser superados.
4. El liderazgo es algo que puede producirse en toda la multiplicidad de escenarios de la vida humana, en lo general y en lo particular. La tramitación de los liderazgos evitando las concentraciones excesivas, el ejercicio de la diversidad de líderes, potencia el desarrollo y el mejor desempeño no solo institucional, sino también de las propias personas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Carbó J M, Pérez M (1996). El Liderazgo. En: El Capital Humano y la Empresa: Los recursos humanos, la clave de la competitividad (Ed. Especial Cinco Días, 159-181). Madrid: Coopers&Lybrand.
- Foladori H (2020). La concepción del liderazgo en Kurt Lewin. Escuela de Psicología Grupal y Análisis institucional Pichón Riviere. <https://psicologiagrupal.cl/la-concepcion-del-liderazgo-en-kurt-lewin-horacio-c-folador/>
- Guibert J (2010). Cooperativismo, empresa y universidad. In memoriam de Dioniso Arazadi Tellería SJ. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Molina J A (2023). Liderazgo tóxico: ¿Cómo detectarlo y combatirlo? En: El Economista. 27 de diciembre de 2023. <https://www.economista.com.mx/el-empresario/Liderazgo-toxicoComo-detectarlo-y-combatirlo-20231226-0093.html>
- Moreno E C, De Armas R (2019). El liderazgo de los directivos de las organizaciones de la Educación Superior cubana: una visión crítica. En: Estudios del Desarrollo Social vol.7, nº 1, La Habana ene.-abr. 2019. Versión online disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322019000100112
- Reed G (2010). Toxic leadership. *Military Review*, 58-64.
- Rojas Estapé M (2021). Encuentra tu persona vitamina. Ciudad de México: Espasa.
- Stamateas B (2014). Gente Tóxica. Barcelona: Biblioteca de Bolsillo.
- Serraf G (1971). Efectos de los estilos de conducción sobre los grupos de trabajo según la experiencia de Lewin, Lippitt y White. *Dinámica de los grupos pequeños*. Buenos Aires: Editorial Kapelusz.
- Unda S, Núñez M, Gerardo Mochales G (2022). Estilos de liderazgo tóxico y su efecto reputacional en las organizaciones y la salud de los trabajadores. En: *Marketing y comunicación en ética empresarial*.

XXIX edición del Congreso EBEN España: libro de actas/coord. por Abel Monfort, Susana Fernández Lores, 2022, ISBN 978-84-18944-79-6.