

---

Dossier

¿Dirigir desde el punto de vista de los otros? Una exploración del discurso del "liderazgo empático" en la cultura argentina



Leading from the perspective of others? An exploration of the discourse of "empathic leadership" in Argentine culture

---

 Victoria Haidar

Citra-Conicet-Umet, Argentina  
vhaidar@fcjs.unl.edu.ar

De Prácticas y Discursos. Cuadernos de Ciencias Sociales

vol. 14, núm. 23, 2025

Universidad Nacional del Nordeste, Argentina

ISSN-E: 2250-6942

Periodicidad: Semestral

depracticasydiscursos.ces@unne.edu.ar

Recepción: 08 marzo 2024

Aprobación: 08 febrero 2025

DOI: <https://doi.org/10.30972/dpd.14238173>

URL: <https://portal.amelica.org/ameli/journal/476/4765253007/>

**Resumen:** El artículo explora, a través de la construcción y análisis de un *corpus* documental, la imbricación de la empatía en reflexiones y propuestas relativas a la cuestión del liderazgo que circulan actualmente en Argentina. En el primer apartado se sostiene que el discurso sobre el liderazgo empático, si bien procede del ámbito del *management*, irradia, asimismo, saberes y elaboraciones vinculados a la actividad política. Asumiendo, en clave de los estudios de gubernamentalidad, que toda práctica de gobierno se despliega en un medio de pensamiento, en los apartados dos y tres se muestra su funcionamiento como herramienta que permite a los líderes tanto gobernar las emociones como leer y entender los universos mentales y emocionales de los demás. Por su parte, en el cuarto apartado se argumenta que la referencia a la empatía también sirve de fundamento para establecer distinciones que son pertinentes al campo de estudios sobre el liderazgo y a los debates que surcan la realidad política nacional. El trabajo se cierra con una reflexión en torno al carácter ambivalente de la empatía que tiene por propósito discutir el optimismo de las propuestas de reforma del liderazgo que se inspiran en ella.

**Palabras clave:** liderazgo, empatía, *management*, comunicación política, neurociencia.

**Abstract:** The article explores, through the construction and analysis of a documentary corpus, the imbrication of empathy in reflections and proposals on political and business leadership that currently circulate in Argentina. The first section argues that the discourse on empathic leadership, although it comes from the field of management, also radiates knowledge and elaborations linked to political activity. Assuming, based on governmentality studies, that every government practice is deployed in a medium of thought, sections two and three show its functioning as a tool that

allows leaders to govern emotions, as well as read and understand the mental and emotional universes of others. For its part, the fourth section argues that the reference to empathy also serves as a basis for establishing distinctions that are pertinent to the field of leadership studies and the debates that surround the national political reality. The work closes with a reflection on the ambivalent character of empathy that aims to discuss the optimism of the leadership reform proposals that are inspired by it.

**Keywords:** empathy, leadership, management, political communication, neuroscience.

## 1. Introducción

La empatía es una noción multidimensional: se emplea para designar una práctica o experiencia, una herramienta o habilidad, y también una aspiración ética y política. Una visión panorámica de los usos proliferantes que el término tiene en la actualidad permite inventariar varias significaciones: alude a una suerte de instinto o tendencia involuntaria que haría que los seres humanos experimentemos, en determinadas situaciones, las mismas emociones que otras personas cuyo comportamiento se observa, así como a la habilidad cognitiva de captar y entender los universos mentales y paisajes emocionales ajenos e, incluso, en algunas perspectivas, de dar una respuesta adecuada a los estados afectivos identificados. Y también evoca el valor de considerar el punto de vista de los otros en la toma de decisiones o de preocuparse sinceramente por ellos (Batson, 2011).

Esa enumeración no agota la rica semántica del concepto, que reconoce una extensa e intrincada genealogía. En un sentido estricto, el mismo se articuló por primera vez en Alemania, en el campo de la teoría estética romántica. Hacia 1870, varios autores utilizaron el término *Einfühlung* para aludir a la proyección de los sentimientos del “yo” hacia un objeto, tanto de carácter artístico como natural. Acuñado en 1873 por Robert Visser, fue Theodor Lipps quien se ocupó de desarrollar el concepto en el ámbito de la psicología (Wispé, 1987), empleándolo para designar la proyección de los propios sentimientos hacia las formas y apariencias de los objetos. Según esta significación primitiva, hoy en desuso, la empatía se corresponde con una concepción expansionista del “yo”; designa un proceso expresivo en virtud del cual un individuo se conecta, a través de sensaciones corporales y de la imaginación, con las formas, las líneas y las apariencias de objetos culturales, tales como la pintura, la escultura, la poesía y la danza (Lanzoni, 2013).

En 1909, el psicólogo experimental inglés Eduard Titchener, quien se había formado en Alemania, escogió el término *empathy* para verter al inglés el vocablo alemán *Einfühlung*. Con su desembarco en el ámbito anglosajón, la empatía quedó asociada a un ethos científico y mudó su significado. Pasó a designar el afán, inspirado tanto por objetivos terapéuticos como por un imperativo ético, de entender más objetivamente a los otros en sus propios términos.

De la mano de una multiplicidad de estudios empíricos y reflexiones desarrolladas a lo largo del siglo XX en el campo de la psicología experimental, la consjería psicológica y el psicoanálisis, así como de los descubrimientos más recientes sobre el funcionamiento del cerebro humano, la palabra adquirió el sentido que hoy le damos,

esto es, el de comprender y compartir las emociones o estados mentales de los otros. En particular, gracias a los avances neurocientíficos realizados en los últimos veinte años, existe cierto consenso en torno a dos aspectos: la empatía es un proceso o habilidad que compromete aspectos afectivos y cognitivos, tanto conscientes como inconscientes. Luego, si bien encuentra soporte en varios mecanismos neuronales, ampliamente distribuidos en el cerebro<sup>[3]</sup>, es sensible a la incidencia del medio sociocultural y puede entrenarse (Olson, 2008). Así, lejos de indicar, como en su significación primigenia, la proyección inconsciente del “yo” hacia un objeto, en la actualidad el vocablo se usa para nombrar una experiencia en función de la cual el propio cuerpo resulta “contagiado” por los estados emocionales de los otros (más precisamente, por ciertas emociones “fuertes” como el miedo, la ansiedad, el asco y emociones sociales: vergüenza, orgullo, culpa), tanto como la operación cognitiva en función de la cual se inhiben o bloquean –transitoriamente– los sentimientos, opiniones y puntos de vista personales, para hacer lugar a los universos mentales y emocionales de los demás (vrg. Breithaupt, 2011; Lanzoni, 2013; Muñoz Zapata y Chaves Castaño, 2013).

Es esa torsión en su significación la que explica su asociación con el desarrollo de conductas “prosociales” (Eisenberg y Miller, 1987), que permitirían mejorar la convivencia y edificar sociedades más tolerantes y plurales o el papel que la teoría sociológica contemporánea otorga a la “resonancia” en el planteo de salidas frente al malestar que experimentan las sociedades de la modernidad tardía (Rosa, 2020).

Por otro lado, entendida como aspiración moral, competencia emocional o ideal (Boler, 1999; Swan, 2008), la empatía resulta crecientemente integrada en diversos “programas de gobierno” (Rose y Miller, 1992). La encontramos en dispositivos que buscan confrontar problemas sociales (vrg. en políticas internacionales de ayuda humanitaria, políticas educativas orientadas a combatir la violencia escolar y protocolos que pretenden “humanizar” la atención sanitaria) y programas que apuntan a mejorar los resultados de la gestión managerial en las organizaciones.

El papel que la empatía y otros afectos afines, como la compasión y el altruismo, desempeñan en prácticas dirigidas a “conducir conductas” (Foucault, 1988) ha sido analizado, preferentemente, en relación con los discursos manageriales (Brown, 2016; Kantola, Seek y Manneuvo, 2019; Simpson, Clegg y Pitsis, 2014) y a la retórica política del ex presidente de los Estados Unidos Barak Obama (Pedwell, 2012). Sin atender, específicamente, a tal experiencia subjetiva, múltiples estudios abordan críticamente la relevancia que ha cobrado la emocionalidad en el capitalismo contemporáneo (vrg.

Illouz, 2007; Hochschild, 1988). Entre las diversas aristas consideradas, se discute la centralidad que tienen las emociones en las propuestas que pautan el “gobierno de uno mismo” (vrg. Binkley, 2018; Bjerg y Staunaes, 2011; Hancock y Tyler, 2004; Hughes, 2010), así como la integración del discurso psicológico de la felicidad en políticas públicas y programas empresariales (De la Fabián y Stecher, 2017).

Considerados en forma general, los aportes que se desprenden de las investigaciones antes referidas han consistido en visibilizar el empleo calculado de un repertorio específico de emociones para el gobierno de “sí” y de los otros (Foucault, 1988, 1996), así como en demostrar su afinidad con el neoliberalismo entendido como “racionalidad de gobierno” (Laval y Dardot, 2013). En lo que concierne específicamente a la empatía, se ha señalado su funcionamiento como tecnología de poder y su implicación en procedimientos de subjetivación en el marco de regímenes neoliberales (Simpson, Clegg y Pitsis, 2014; Pedwell, 2012).

Teniendo en cuenta lo anterior, en este artículo presentamos y discutimos los resultados de una investigación que, partiendo de la preocupación por dar cuenta de las transformaciones que ha experimentado, desde fines de la década de 1960, la problematización de la autoridad, explora la imbricación de la empatía en una serie de reflexiones, propuestas y programas relativos al “liderazgo” en las organizaciones y en la política, que circulan actualmente en la cultura argentina.

Entendido como “cuestión” (Castel, 2001), es decir, como un campo de observación y especulación que emergió en un contexto nacional y temporal determinado<sup>[4]</sup>, y que anuda interrogantes y respuestas acerca del ejercicio personal del poder, el “liderazgo” pone bajo la lupa de consultores políticos y empresariales, cazadores de talentos, coaches, psicólogos, médicos especializados en neurociencias, entre otros expertos, un conjunto de acciones, aptitudes, motivos, que caen por fuera del paradigma de la relación mando-obediencia.

Incluye así el proceder “inspirador” o “motivador” que despliegan ciertos individuos en el marco de los procesos de grupo que se desarrollan en diferentes sectores de actividad (en las empresas, la política, el deporte, etc.), con independencia del rango jerárquico o designación formal, así como las conductas a través de las cuales los líderes se relacionan consigo mismos, “bajo la autoridad” de especialistas o contando con la guía de ciertos textos (manuales de liderazgo, libros de autoayuda).

Asumiendo, en clave del enfoque de los estudios sobre gubernamentalidad (Avellaneda y Vega, 2018; Burchell, Gordon y Miller, 1991; Chao y Bartlett, 2019), que el ejercicio del poder se despliega en un medio de pensamiento, en nombre de determinados

valores e ideales y de conformidad con una multiplicidad variopinta de técnicas, en este artículo nos interesó responder a las siguientes preguntas: a) ¿En qué ámbitos de actividad y cuerpos de conocimiento se articulan, en la cultura argentina contemporánea, reflexiones, demandas e interrogantes que conectan el “liderazgo” con la “empatía”?; b) ¿Cómo se entiende la empatía al interior de tales discursos?; c) ¿Qué “usos” se le dan y cuáles son los “rendimientos” que, en términos de “gobierno”, se espera extraer de ella?; d) ¿Qué aportes realizan tales discursos a los debates, de más largo alcance, que surcan la problematización del liderazgo en los saberes de la administración y en el discurso político en general?

Para dar respuesta a esos interrogantes, construimos y analizamos un corpus con formulaciones extraídas de textos publicados en Argentina o bien que circularon en el país, entre fines de la década de 1990 y 2023, en los que la empatía –entre otras habilidades “prosociales”– resulta invocada para tematizar el “liderazgo”.

Esa tarea dependió de la revisión de un conjunto de materiales procedentes del campo del management: informes de investigaciones realizadas desde universidades especializadas en negocios, administración y economía, que exploran las actitudes y puntos de vista de los cuadros medios y altos de empresas argentinas en relación con la empatía; programas de cursos destinados a ejecutivos que ofrecen las más prestigiosas escuelas de negocios en Argentina; propuestas de transformación organizacional y coaching publicitadas por las consultoras en sus páginas web; columnas de opinión y notas publicadas en revistas y periódicos especializados en marketing y negocios, de formato digital. Dentro del ámbito del management, atendimos especialmente a las elaboraciones producidas por algunos de los fundadores y practicantes del coaching ontológico, una disciplina procedente de América Latina y que circula ampliamente en la región –aunque tiene también cultores en los Estados Unidos y en España–, organizada a partir de los desarrollos teóricos, comerciales e institucionalizadores realizados, desde la década de 1990, por el sociólogo y filósofo Rafael Echevarría, el ingeniero Fernando Flores y el abogado Julio Olalla.

Siendo que la categoría de “liderazgo” concierne a los procesos de grupos, a la hora de construir el corpus consideramos, asimismo, textos ligados a ámbitos de actividad distintos a aquel de la empresa y correspondientes a otros géneros discursivos (Bajtín, 1998).

Analizamos así un conjunto de materiales que circulan en nuestro medio, elaborados por especialistas en consultoría y marketing político, que brindan asesoramiento y orientación en materia de liderazgo político (best sellers correspondientes al género del ensayo político, manuales de coaching para políticos), así como ensayos, manuales y artículos dedicados al público de masas que pueden

encasillarse, según los casos, en el género de la literatura consagrada al mejoramiento personal, el ensayo de interpretación de la realidad nacional y los trabajos de divulgación científica.

El análisis del corpus de esta forma constituido nos permitió arribar a diversos resultados que exponemos en cuatro apartados: mientras los apartados 1 y 4 presentan, respectivamente, los hallazgos a través de los cuales damos respuesta a las preguntas de investigación planteadas en los ítems a) y d), los apartados 2 y 3 articulan y sintetizan los hallazgos vinculados con los interrogantes b) y c).

Dando respuesta a la inquietud relativa a los sectores de actividad y a las formas de conocimiento en las que aparecen referencias a la empatía, en el primer apartado demostramos que el modelo del liderazgo empático existe, en Argentina, en una “dispersión” (Foucault, 2002). De esa manera, el interés hacia la empatía es un rasgo característico de un nuevo estilo (globalizado) de management, que la codifica en términos de una competencia genérica o soft y que interpela a los cuadros medios y altos de las empresas.

Pero los esfuerzos por hacer de la dirección una práctica sensible a los flujos emocionales grupales y considerada –en alguna medida– del punto de vista de los empleados, desbordan el ámbito de los negocios, permeando la actividad, crecientemente internacionalizada, de la consultoría política<sup>[5]</sup>, así como la cultura del emprendedurismo.

Asimismo, advertimos que, en consonancia con la bibliografía antes citada, relativa a las culturas de la empatía en otros contextos nacionales, en los discursos sobre el liderazgo procedentes de la cultura argentina la empatía adquiere dos significaciones prevalecientes, una de las cuales enfatiza el componente emocional y otra el cognitivo. Profundizando y ampliando la evidencia derivada de los estudios realizados desde la perspectiva de la gubernamentalidad, al analizar, en el apartado 2, las secuencias que movilizan la empatía entendiéndola como “conexión emocional” y, en el apartado 3, aquellas que la entienden como “toma de perspectiva”, llegamos a la conclusión de que, tanto en una como en otra significación, la empatía funciona como un “discurso de verdad” a partir del cual se formulan nuevos requerimientos en relación con la carrera profesional, se amplían las tareas inherentes al rol de conducción, se redefine el ideal del líder y se justifica el ejercicio del poder personal. Una “tecnología de gobierno” (Dean, 1996) encaminada a alinear las emociones, opiniones y deseos de aquellas personas sobre las que pesa un diferencial negativo de poder a los objetivos del líder y de la organización, la que suele funcionar en tándem con un conjunto específico de “tecnologías de sí” y como una “aspiración” moral y política.

Por su parte, en respuesta a la pregunta que planteamos en el ítem d), en el cuarto apartado del trabajo argumentamos que las reflexiones

que apelan a transformar el liderazgo de modo de volverlo sensible a los puntos de vista, sentimientos e inclinaciones de los empleados y de la ciudadanía, interceptan dos núcleos de debates que se despliegan en diversas escalas. Por un lado, contribuyen al desarrollo de las controversias concernientes a las diferencias entre los “líderes”, los “ejecutivos” y/o los “jefes” que estructuran el campo (global) de los estudios sobre el liderazgo. Por otro lado, en el ámbito local, el discurso sobre la empatía ha funcionado como punto de apoyo para la articulación de crítica a los liderazgos populistas y como emblema de la aspiración política de construir nuevas formas de autoridad afines a la “nueva política” posideológica y centrada en las necesidades y deseos de las personas (cfr. Rodríguez Arana, 2002).

Finalmente, en las conclusiones nos ocupamos de reflexionar acerca de las ambivalencias de este nuevo modelo de liderazgo “empático”.

## **2. La retórica managerial acerca del liderazgo empático y su dispersión social**

Tal como postulara el crítico cultural Jeremy Rifkin (2010), la sensibilidad empática yace en el corazón del nuevo estilo de management atento al desarrollo de las competencias “blandas” o “genéricas” (Echeverría, 2022), esto es, de aquellas destrezas y aptitudes que, a diferencia del “saber técnico” sobre un dominio específico, conciernen al manejo de un conjunto variopinto de recursos simbólicos que permitirían realizar de manera óptima diversas acciones.

En palabras de Oscar Anzorena (2015), reconocido coach y consultor organizacional argentino, autor de libros que constituyen parte de la bibliografía de referencia en los cursos de coaching que se dictan en el país (Bartlett, 2023), se trata de aquellas habilidades que permiten generar una red de vínculos, transmitir ideas y conceptos en forma clara y convincente, liderar equipos de trabajo, tomar decisiones en forma colectiva y consensuada, seleccionar, utilizar y compartir conocimientos. Si bien el modo en que se conforma el elenco de tales competencias varía, existe cierto acuerdo en enfatizar la relevancia de las aptitudes relacionales, entre las que se incluyen dos subespecies que atañen a la empatía: por un lado, la “inteligencia emocional” en sus dimensiones “intra” e “inter” personal, es decir, la capacidad de conocer y controlar las propias emociones y de generar, en los otros, estados emocionales que los predispongan en el sentido esperado<sup>[6]</sup>. Y, por otro lado, las habilidades que hacen al arte de la conversación, las cuales incluyen, entre otros aspectos, la escucha atenta o en profundidad y la generación de una atmósfera de

confianza o intimidad que favorezca la expresión libre y auténtica y el intercambio sincero.

La formalización de un tal estilo de gestión puede rastrearse en la literatura managerial de 1990 (Boltanski y Chiapello, 1999). En particular, los programas y estrategias que ponen el acento sobre el manejo de los afectos y la comunicación deben mucho a la popularización, en el ámbito de la administración de las organizaciones, de la noción de “inteligencia emocional” que impulsó la publicación, en 1995, del libro de Goleman. También, fue este mismo autor quien en 1998 publicó un artículo, *-What makes a leader?-*, en el que aplicaba el concepto al mundo de los negocios.

No obstante, ese “nuevo” modelo había comenzado a gestarse en la cultura popular estadounidense desde varias décadas atrás. Ya en los manuales de administración que escribieron los psicólogos estadounidenses entre 1930 y 1970 se vislumbra la idea y el ideal cultural de la “comunicación”. Este término, procedente de la cultura terapéutica, engloba los atributos emocionales, lingüísticos y hasta personales con los que, en la opinión de los especialistas, era menester contar para ser considerado un buen gerente y un miembro competente de una empresa (Illouz, 2007).

Igualmente, fueron las transformaciones vinculadas con la fase informacional del capitalismo, en la que la generación de valor aparece ligada a la innovación constante, el desempeño se rige por la autorregulación –y no por la orden o el control– y donde las responsabilidades de dirección se desarrollan en escenarios de complejidad e incertidumbre, las que contribuyeron, desde mediados de la década de 1970, a dar forma a esta nueva racionalidad de gestión en la que el acento está puesto en el “ser humano” (Gonnet 2013), en el “saber-ser” (Boltanski y Chiapello, 1999), y donde la personalidad y los recursos subjetivos son clave para el éxito (Ampudia de Haro, 2006).

Aun cuando el saber comunicar y el autodomínio emocional resultan esperables en todo tipo de trabajador del conocimiento, se asume que a medida que se avanza en la carrera su incidencia sobre la performance laboral aumenta. De allí que el cultivo de tales competencias se valore especialmente en la formación de los ejecutivos.

La crisis sanitaria y socioeconómica ocasionada por la pandemia del covid-19, con la consecuente generalización del trabajo a distancia, no hizo sino incrementar la importancia conferida a la empatía. Así, según los profesionales del ámbito de la consultoría, los desafíos de la interacción virtual y el aumento de la incertidumbre contribuyeron a apreciar las ventajas de contar con jefes que fueran capaces de comprender las necesidades de los empleados (cf. Adecco, 2022; Mercado, 2021).

Presentes en los programas de formación que imparten las más prestigiosas escuelas de negocios, en la literatura pensada para el consumo de los ejecutivos y en el marketing que envuelve a los servicios de “gestión de talento humano” que brindan las consultoras, las propuestas que hacen de la empatía una nota definitoria del liderazgo ocupan hoy un lugar destacado en la oferta transnacional de productos culturales destinados a modelar los valores y prácticas profesionales de la elite dirigente<sup>[7]</sup>.

En Argentina, la industria de la consultoría cobró relevancia a partir de la década del 90, de la mano de la extranjerización de las grandes firmas. Desde entonces, las nuevas orientaciones y prácticas de management se difunden a través de tres vías: los servicios de asesoramiento (a cargo de compañías multinacionales, pequeñas y medianas empresas y consultores independientes), los posgrados en management business administration (MBA) y cursos de actualización que ofrecen las escuelas de negocios (cf. Luci, 2009, 2011; Szlechter, 2013).

Así, en la actualidad, la empatía suele figurar entre los “ejes”, los “objetivos” y los “contenidos” de los cursos, diplomaturas y talleres que ofrecen, entre otras, la Escuela de Negocios de la Universidad Di Tella y la Escuela de Ejecutivos de la Universidad Austral<sup>[8]</sup>, y se ha convertido en un “tema” de investigación empírica para los especialistas en management de la Universidad del CEMA (Galiani y Terlato, 2020; González Arias y Terlato, 2020).

Del mismo modo, el desarrollo de la empatía y de otras competencias genéricas cae en la órbita de las promesas que se asocian al coaching, servicio que las empresas suelen contratar para los altos ejecutivos o aquellos cuadros en los que ven potencial (Luci, 2011)<sup>[9]</sup>. Entre las diferentes corrientes de coaching, en el marco de nuestra investigación, prestamos particular atención a las elaboraciones teóricas y a los discursos prácticos producidos por los fundadores y practicantes del coaching ontológico, cuya peculiaridad estriba en que conecta los propósitos de la conserjería con la pregunta antropológica-filosófica relativa al “ser” del hombre. Esa focalización se encuentra justificada porque se trata de una disciplina procedente de Latinoamérica, que cuenta con una amplia inserción en las universidades de negocios y difusión entre las élites políticas y empresariales de Argentina y los países de la región (Alvaro, 2021b).

Sin embargo, las reflexiones que buscan sensibilizar a quienes ejercen posiciones de dirección respecto de la importancia de desarrollar habilidades que les permitan incidir sobre los flujos emocionales de los grupos y tener en cuenta el punto de vista de las personas desbordan el ámbito de los negocios, permeando, asimismo, el campo de la consultoría política. Vertebrada por una red de

asociaciones profesionales, empresas con una trayectoria consolidada y consultores independientes, tal actividad cuenta, en Argentina, con revistas especializadas, espacios dedicados a la divulgación en los medios de comunicación, cursos de posgrado y seminarios en universidades, no menos que con sus propios eventos y best sellers (Mogila, 2019). Al igual que sucede en el mercado dedicado a las empresas, entre los servicios que este rubro de la consultoría ofrece a los políticos se encuentra el coaching. Incluso, dentro de la disciplina del coaching ontológico, el asesoramiento a políticos ha adquirido carta de ciudadanía, contando con representantes que se dedican específicamente a ello, como es el caso del prestigioso profesional español, radicado en Chile, Juan Vera Gil y, en Argentina, de Alejandro Marchesán. Autor del libro *El líder que sirve* (2009)<sup>[10]</sup>, Marchesán (2014) asesoró durante más de diez años a la diputada Mónica Fein, del partido socialista, y luego intendenta de la ciudad de Rosario, y es socio fundador de la consultora Coaching político, que ofrece cursos y servicios específicos para quienes trabajan en política (Jacky Rosell, Alvaro, Speziale y Muniagurria, 2021).

Sin poner el foco particularmente en la figura de los líderes, sino más bien en la actividad proselitista y en la interpretación de las orientaciones que asume la política contemporánea en las sociedades occidentales –y, en particular, en Latinoamérica–, consultores internacionales de renombre, que han desarrollado parte de su trayectoria profesional en Argentina, como es el caso del ecuatoriano Jaime Durán Barba, figura fundamental en la campaña electoral que condujo a Mauricio Macri a la presidencia de la Nación (2015-2019), y del catalán Antoni Gutiérrez Rubí, quien adquirió notoriedad recientemente por asesorar a Sergio Massa en la campaña presidencial de 2023, vienen insistiendo (Durán Barba y Nieto, 2006, 2009, 2017; Gutiérrez Rubí, 2023) sobre la importancia que, para triunfar en las elecciones, tiene la conexión emocional del líder con la sociedad, en un contexto caracterizado por la personalización de la política, el empoderamiento de la ciudadanía y la autoorganización de las masas en el espacio digital, entre otros rasgos.

Reflexiones sobre un nuevo estilo de liderazgo político en el que el desarrollo de aptitudes como la empatía resulta definitorio aparecen en otra clase de textos escritos con el formato, lenguaje y usos de la cultura de masas. En los ensayos de interpretación de la realidad nacional, en los que el filósofo y organizador de “talleres de entusiasmo” Alejandro Rozitchner (Viotti, 2018)<sup>[11]</sup> aborda el tema del liderazgo, la cuestión de la conexión emocional, mediada por la lectura de las obras del psicólogo estadounidense y pionero en el ámbito de la consultoría, Carl Rogers<sup>[12]</sup>, de quien Rozitchner se ha declarado “fan”, resulta central.

Asimismo, la empatía, en la significación que la misma adquiere en el campo de la neurociencia, resulta uno de los ejes de la concepción del liderazgo político que se desprende de los best sellers que Facundo Manes solo o con la colaboración del lingüista Mateo Niro publicó en los últimos años (Manes, 2019; Manes y Niro, 2021), y en los que se ocupa de difundir las implicancias que tienen las investigaciones sobre el cerebro para la vida personal y social. El afamado neurólogo, asesor de María Eugenia Vidal durante la gestión de esta última en la provincia de Buenos Aires, actual diputado nacional por la Alianza Cambiemos, se ha convertido, de un tiempo a esta parte, en un férreo propagandista de los efectos “prosociales” de la empatía. Como conferencista en foros de empresarios, divulgador científico y político profesional, Manes (vrg. 2018, 2023) no se ha cansado de propugnar la contribución que tal habilidad puede realizar, simultáneamente, al bienestar personal y a la superación de la crisis política y social argentina.

Finalmente, un interés por discutir y elaborar los aspectos “humanos” del liderazgo, vinculados a la emocionalidad y al bienestar, aparece en producciones de personalidades destacadas de la elite empresarial y política que formaron parte del staff del gobierno de Mauricio Macri. Tal es el caso del documento “Un nuevo liderazgo político para el siglo XXI”, de Marcos Peña<sup>[13]</sup>, y del libro *Un líder en vos*, de Isela Constantini, la prestigiosa ejecutiva de la General Motors (hoy al frente del grupo financiero GST) que durante 2016 se desempeñó como directora de la empresa de aeronavegación de bandera Aerolíneas Argentinas.

Si la empatía constituye una referencia para pensar el liderazgo, el modo en que se la entiende y las ventajas prácticas que se esperan obtener de ella no son, sin embargo, unívocas. Una de las significaciones más recurrentes, tanto en los discursos que orbitan en torno a la dirección de las empresas como en aquellos centrados en la actividad política, la equipara, como veremos en el apartado siguiente, al hecho de “coexperimentar” estados emocionales.

### **3. La empatía como herramienta para gobernar las emociones**

De manera más o menos explícita, y con una terminología no del todo uniforme, en los textos que analizamos se asume que al interior de los grupos se despliegan procesos de “contagio emocional”. Esa expresión condensa una de las significaciones, de impronta biologicista, que se le atribuyen a la empatía, sobre todo en los estudios de la neurociencia. Así, se habla de contagio emocional en aquellos casos en los cuales un individuo imita en forma automática

los gestos, la postura corporal, los movimientos, las expresiones del rostro y los sonidos de otro, adoptando, al mismo tiempo, mediante ellos o en ese acto, las emociones o los afectos –generalmente “fuertes” o “intensos”– de los otros, sin que ello implique compartir el motivo que causó tal afecto o excitación (Breithaupt, 2011).

Los descubrimientos relativos a las conexiones neuronales entre aquellas partes del cerebro en las que se alojan las neuronas espejo y el llamado “sistema límbico o emocional”, que serían responsables del comportamiento empático, entre otros hallazgos, proporcionan a los gurús del management, el coaching, la comunicación y el marketing político un fundamento sólido, de carácter “biológico” y “científico”, en el que enraizar sus propuestas, así como un vocabulario seductor que facilita su comercialización.

Como expresan Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee en el libro *El líder resonante crea más* (2015), si en un grupo de trabajo se termina “captando” y compartiendo, de manera inevitable, los sentimientos de los demás (se trate de celos, envidia, angustia o euforia), quienes ejercen funciones de conducción no pueden desentenderse del “entorno afectivo” en la que se desenvuelve la labor y, menos aún, de los propios estados de ánimo.

Aunque ligadas con ciertas zonas del cerebro y procesos químicos, en los discursos a los que nos referimos las emociones se tratan como algo “moldeable”: una dimensión del “yo” sobre la que se puede –y, más precisamente, se “debe”– intervenir. De esa asunción se sigue, para los líderes, tanto un “sentido de la responsabilidad” respecto del propio estado de ánimo y del estado emocional de las personas que lo rodean (Echeverría, 2003, p. 170) como un conjunto novedoso de tareas. Entendido como “diseñador del estado de ánimo de su comunidad” (Echeverría, 2003, p. 165) o como un “gestor de ecosistemas” (Queija, 2020), se supone que el líder es capaz de disipar la bruma de las emociones tóxicas y canalizar las emociones del grupo en una dirección positiva (Goleman et al., 2015).

Resulta significativo señalar que la nueva figura de autoridad que se desprende de la literatura proveniente del ámbito del management interpela a las personas con responsabilidades de dirección, sin distinción de género. Tratándose de “discursos serios”, que fundan sus aseveraciones y recomendaciones en la autoridad de la ciencia, el ideal de sujeto que subyace a esa interpelación es aquel del individuo varón, blanco, racional, independiente, cisgénero y heterosexual. Esta identificación resulta reforzada por la histórica asociación entre el trabajo directivo y la masculinidad que plasma la frase de Virginia Schein (1994): “think manager... think male” [pensar en un gerente... pensar en un hombre]<sup>[14]</sup>. Esto es, históricamente, las características que se han considerado definitorias del trabajo directivo y del rol de

líder se adecúan al perfil estereotipado de la masculinidad (Eagly y Karau, 2002).

Ahora bien, el modelo de “liderazgo empático” pone en valor ciertas destrezas y actitudes –como la expresividad y la conexión emocional– ligadas a formas establecidas de socialización femenina que antes eran menospreciadas por las empresas y que no cuajan con el ideal de (estereotípicamente masculino) de líder: una persona independiente, activa, agresiva, asertiva y sobria en la expresión de sus emociones.

Si bien los materiales de la literatura gerencial que analizamos no están dirigidos específicamente a mujeres<sup>[15]</sup>, sí, en cambio, tienden a asociar la empatía y las competencias para el establecimiento de relaciones interpersonales al estereotipo de género femenino tradicional<sup>[16]</sup>. Tal asunción suele estar fundada explícita o implícitamente en argumentos biologicistas, en algunos casos respaldados por el discurso de la neurociencia.

Además, al ponderar los recursos con los que cuentan las personas para adoptar un estilo de liderazgo “resonante”, Goleman (2014, p. 85) ha señalado que las mujeres tienden a ser mejores que los hombres para captar y sentir las emociones de los demás; aclarando, no obstante, que la ausencia de tal disposición no constituye un aspecto limitante, porque las competencias interpersonales pueden adquirirse a través de un entrenamiento adecuado.

Asimismo, en una entrada suscripta por Alicia Pizarro en un blog alojado en el sitio de la consultora Newfield Consulting, que la coach ontológica fundó junto a Rafael Echevarría<sup>[17]</sup>, se atribuye a las mujeres una disposición a la “conexión” o “empatía existencial” cuyo fundamento sería exclusivamente biológico: “la mujer tiene desde todo su cuerpo, una conexión física con la vida. No solo porque da vida a través de los hijos. También porque se relaciona con lo vivo, desde una profunda empatía existencial” (Pizarro, 2022).

Al igual que en el management y el coaching, en los ensayos procedentes del ámbito del marketing y la consultoría política, el discurso de la inteligencia emocional conduce a valorar la “gestión de las emociones” como condición para una comunicación eficaz entre los líderes y la ciudadanía (Gutiérrez Rubí, 2023, p. 65).

Entendida como un elemento de la inteligencia emocional, es decir, de la habilidad susceptible de entrenamiento, de conocer las propias emociones, de entender sus efectos sobre los demás y autorregularlas, la empatía funciona como “tecnología de gobierno” (Rose y Miller, 1992; Dean, 1996): es la herramienta de la que los jefes pueden servirse para intervenir sobre los flujos afectivos grupales en la dirección deseada, de diversos modos. A veces, de una forma discreta, ubicándose en la misma onda afectiva que el grupo, en otros casos

proponiendo o incentivando la expresión de emociones disruptivas pero que, no obstante, se juzgan adecuadas para la consecución de ciertas metas; muy frecuentemente, adoptando una “actitud positiva, comprensiva y optimista” (Manes y Niro, 2021)<sup>[18]</sup>.

En particular, el coaching ontológico ofrece a sus clientes recursos para incidir, de acuerdo con el modelo del “diseño” (Alvaro, 2021a), en las atmósferas emocionales (de un grupo de trabajo, un equipo político, etc.), de manera de producir “positividad emocional” (Echeverría, 2011, p. 109).

Siendo que la chance de crear contextos emocionales satisfactorios está supeditada al conocimiento de las propias emociones, la instrumentalización de la empatía para el “gobierno de los otros” está atada al manejo de un abanico de “tecnologías del yo”: algunas, como los “mapeos” o “relevamientos” de las propias emociones sobre las que se explya Alejandro Marchesán en su libro, suponen introspección. Otras, como la solicitud rutinaria de feedback, exigen que aquellos que están acostumbrados a mandar se expongan y habitúen a ser examinados por pares y subordinados. Así, mientras Isela Constantini pondera en su libro las ventajas del llamado feedback de 360° (basado en la diversificación de los puntos de vista desde los que se reciben los “ecos” de la propia actuación), institucionalizado en la empresa General Motors; una vez que abandonó la gestión pública, Marcos Peña puso en marcha un proceso de recolección de opiniones, que le sirvió como insumo para la elaboración del documento “Un nuevo liderazgo político para el siglo XXI”.

Pero la empatía no sólo resulta abordada como una habilidad de cuyo entrenamiento se puede dar cuenta en los currículums. En su conexión con el liderazgo político, adquiere la valencia de una “aspiración” que contribuiría a resolver la crisis de la representación que atraviesa a las sociedades democráticas. Esta clase de “uso” está muy presente en la palabra pública de Facundo Manes; incluso en Ser humanos (2021) sostiene que el líder debe posicionarse como uno más del grupo y sintonizar con sus rasgos, de manera que su propia agenda y sus políticas sean una expresión de la identidad grupal<sup>[19]</sup>.

En una postura que, más que insistir en torno de la producción activa de semejanzas, llama a cultivar la “resonancia”, Rozitchner (2016, p. 143) se sirve del lenguaje del arte para delinear los rasgos del tipo de dirigencia política, afín al ethos neoliberal de la autorrealización y el máximo rendimiento que considera deseable: el político más valioso, en su opinión, es aquel que logra tocar el “instrumento” que se llama sociedad, de manera de extraer de él su mayor poder expresivo, “oyéndolo y pulsándolo al mismo tiempo proyectando sus propias visiones y emociones sobre él, buscando

despertar el eco armónico de su propia ambición” (Rozitchner, 2016, p. 143).

Mientras en los saberes ligados a la administración de la empresa la importancia de las emociones como factor determinante del liderazgo se encuentra ampliamente aceptada, en la actividad política, en cambio, ese mismo acento parece demandar aun esfuerzos de justificación. Al tiempo que ponderan las ventajas de la conexión emocional, intelectuales, ensayistas, consultores y políticos vinculados al espacio de la centroderecha insisten en criticar la dicotomía “razón”-“pasión” y en replantear la forma en que se concibe su relación. Un hilo conductor de los best sellers publicados por Durán Barba y Nieto (2006, 2009, 2017) es que la “pasión” es el valor rector del “nuevo elector latinoamericano” (Giordano, 2017). En la misma línea, Rozitchner (2015, 2016) sugiere adoptar una postura más realista respecto de “lo humano”, reconociendo que la racionalidad es una capa de sentido, pero no “la clave de todas las claves”, y Marcos Peña (2021) plantea la necesidad de que la formación de los dirigentes políticos atienda no sólo a lo tecnocrático sino, asimismo, a la cuestión de la conexión emocional. Con un sentido semejante, si bien es un texto que busca interpelar a fuerzas y agentes del espacio progresista, Gutiérrez-Rubí (2023) llama a moderar la arrogancia de la ideología para hacer lugar a las emociones, según el modo en que las entienden la psicología, las neurociencias y las ciencias del comportamiento.

Es preciso destacar para finalizar este apartado que, en el marco de la tematización del liderazgo, el desarrollo de la empatía también se ha vinculado con los motivos, característicos de las “culturas terapéuticas” (Papalini, 2014), del bienestar integral y la salud emocional. Para Marcos Peña (2021), la conexión emocional contribuye a dar respuesta al malestar que aqueja al político profesional quien, a contrapelo de lo que otrora era un signo de distinción, no “escapa” a la obligación contemporánea del bienestar. Así, la aspiración a dar forma a un liderazgo “más humano” que estructura el documento de Peña se vincula con un abanico amplio de preocupaciones que entremezclan lo personal y lo social: la necesidad de atender a la salud física y emocional de los dirigentes y a la sustentabilidad de sus carreras profesionales, como de prevenir los riesgos que entraña para la democracia la tendencia, propia de líderes narcisistas, hacia la concentración del poder.

En este sentido, el escrito de Peña, al igual que el libro *Maestría personal: el camino del liderazgo*, de Oscar Anzorena (2015), teje puentes entre dos ámbitos de la existencia humana que la modernidad concibió, históricamente, de manera separada: el desarrollo personal y la eficacia en el trabajo. Desde una visión holística de la personalidad, se entiende que el conocimiento personal y la capacidad de empatizar,

entre otras herramientas, amortiguan el desgaste físico y emocional que ocasionan las responsabilidades de dirección, constituyendo, al mismo tiempo, una pieza clave de la “sustentabilidad” de la carrera profesional y de la “eficacia” del liderazgo.

#### **4. La empatía como herramienta para “entender” a los otros**

Además de las ventajas prácticas que, aprendiendo a seleccionar y calibrar adecuadamente las emociones, los líderes pueden obtener del proceso de imitación activado por las neuronas espejo, la reflexión contemporánea sobre el liderazgo también ha sabido sacar provecho de aquella otra versión de la empatía que condensa el adagio “hay que ponerse en los zapatos de los demás”. Nos referimos a las elaboraciones teóricas que, desde el campo de la biología y las ciencias cognitivas, la identifican con la noción de “toma de perspectiva”: la habilidad cognitiva, fuertemente dependiente de la imaginación, que nos permite entender las emociones, pensamientos, estados, deseos y preferencias de los demás, anticiparnos y, en algún sentido, predecir su comportamiento.

A tal significación se refería, por ejemplo, Matiana Behrends, profesional de una consultora internacional, al opinar sobre la incidencia que la pandemia causada por el covid-19 tuvo en los modelos de liderazgo. “Ser empático no es ser condescendiente, ni débil, sino reconocer las circunstancias en las cuales se encuentra el otro. Plantear soluciones y mejores cursos de acción desde la realidad del otro y no desde el ‘deber ser’” (Mercado, 2021).

El “plus” que, según las propuestas orientadas a la “gestión del talento humano”, aporta a las organizaciones el hecho de contar con ejecutivos empáticos, aparece desagregado en varios aspectos. Por un lado, se la vincula con un mejoramiento en la coordinación y organización de los grupos de trabajo. Luego de considerar una abundante bibliografía, los investigadores del CEMA, Daniel Galiani y Néstor Terlato (2020), llegaron a la conclusión de que tal clase de líderes está en condiciones de efectuar una asignación de tareas acorde a los gustos e intereses de los empleados, lo cual aumenta la confianza y genera un entorno de trabajo más colaborativo. Por otro lado, la “toma de perspectiva” constituye un aspecto medular de aquella figura de autoridad que, en las propuestas manageriales de vanguardia, suele denominarse con la expresión “líder-coach” (Anzorena, 2019). Ello es así porque, conforme tal modelo, el liderazgo es un proceder que facilita, guía y apuntala los procesos a través de los cuales los liderados (empleados, militantes políticos, etc.) “descubren” por sí mismos y “desarrollan al máximo” su potencial.

La habilidad de imaginar lo que piensan, creen, valoran o sienten los demás, con la consecuente posibilidad predictiva que de ello se sigue, permitiría a esta clase de “jefes” desplazarse (mentalmente) hacia el terreno emocional-ideacional “profundo”, donde residen los “auténticos deseos” de las personas que trabajan con ellos para, desde ese lugar, empujarlos suavemente, “guiarlos” hacia la adopción de conductas que les permitan avanzar en la carrera profesional y realizar sus deseos. Siempre, claro está, en un sentido que favorece la consecución de los resultados esperados por el líder, aquellos en función de los cuales rinde cuenta ante sus directivos y al board de accionistas. He aquí que la “magia” del líder-coach consiste en alinear objetivos y fuerzas que son de muy diversa índole: metas técnico-productivas y financieras con aquello que es del orden del “deseo”.

Los usos de la empatía en la empresa no se limitan a la gestión de los recursos humanos; el hecho de contar con ejecutivos capaces de adelantarse a los movimientos de sus principales competidores y de “ponerse en los zapatos” de los consumidores, con el propósito de conocer y modelar sus deseos, muestra otra arista de su instrumentalización. Se trate de “luchas comerciales” o de las fricciones que entraña el ejercicio del poder en los lugares de trabajo, la toma de perspectiva entraña un comportamiento estratégico y proporciona una ventaja. El hecho de asumir la posición del “observador” permite clarificar una situación, objetivar las diferentes aristas que la componen y que quien está personalmente inmerso en ella no puede percibir. De esta manera, por ejemplo, fue con la finalidad de entrenar a los coaches en la identificación de las posturas e ideas feministas que impregnan las conversaciones que estos mantienen con las personas a las cuales orientan, que la consultora Newfield Consulting ofreció a la comunidad de egresados de su Escuela de Coaching Ontológico un webinar que llevaba por título *Feminismo y coaching ontológico. Una mirada desde los aportes* (Newfield Consulting, 2020). El encuentro se desarrolló en el marco de las actividades de formación continua que la empresa comercializa entre quienes integran Eureka, la “comunidad” de coaches egresados de la escuela que dirige Alicia Pizarro y que, a juzgar por la foto que aparece en su sitio web, está integrada en su gran mayoría por mujeres. Lejos de movilizarse críticamente, en la propuesta del webinar el feminismo es tratado como un “marco” o “modelo mental”, entre otros, que los ejecutivos deben saber reconocer, de manera de posicionarse adecuadamente en las conversaciones que mantienen con sus equipos de trabajo, entre otros actores.

Asimismo, en esta modulación cognitiva, la empatía es tratada como una “técnica política”. Como apuntan Galiani y Terlato (2020), el hecho de estar atentos a los entornos y saber cómo

reaccionarán los colaboradores permite que los líderes sean diplomáticos y comprensivos en la gestión de conflictos.

Al igual que sucede con la conexión emocional, la posibilidad de ponerse en los zapatos de las demás personas exige de los jefes cierta disposición a trabajar sobre sí mismos. En este caso, no se trata de pilotear las aguas, siempre algo tumultuosas, de la afectividad, sino, en cambio, de aprender a “escuchar”. Para ello, los expertos (managers, psicólogos, coaches) suministran tips que circulan en blogs, videos de YouTube, páginas web de consultoras y materiales pedagógicos: por ejemplo, recomiendan a los ejecutivos tener “gestos” que abran puertas de conversaciones y fomentar la generación de espacios de conversación (vrg. Prevención Integral, 2017; Queija, 2020). También los instan a ejercitarse en el “etiquetado” de emociones, preocupaciones y necesidades de los colaboradores y, como se considera que la escucha desborda la audición, se enfatiza en la necesidad de prestar atención al lenguaje corporal (cfr. Galiani y Terlato, 2020; Queija, 2020).

Más allá de lo que es del orden del “consejo práctico”, en sus escritos sobre coaching ontológico Rafael Echeverría se ocupa de otorgar fundamento teórico a la práctica de la “escucha”. Cuestionando su representación habitual como algo “pasivo”, se la aborda como una “acción” pasible de “diseño” que, como todas las acciones, está anclada en un conjunto de competencias susceptibles de ser aprendidas (Echeverría, 2003, p. 91).

Pero no sólo se trata de escuchar abierta y atentamente. Otra de las nuevas tareas que depara el ejercicio “empático” de la autoridad a los directivos de las empresas consiste en adaptar su forma de comunicar al universo cognitivo y emocional de las personas a quienes se dirigen (Queija, 2020).

En fin, en el ámbito de los negocios y en la política, la insistencia en torno de la necesidad de que quienes tienen responsabilidades de dirección se esfuercen por contemplar las situaciones desde el punto de vista de los trabajadores y ciudadanos e, incluso, se preocupen por ellos, constituye un vector de moralización del liderazgo y ello, en varios sentidos.

Por un lado, porque el diferencial de poder, el estar “bajo” la guía o dirección de un líder-coach o de un “líder de personas” –así llegó a ser percibida Isela Constantini en la General Motors, según narra en su libro–, lejos de constituir un límite u obstáculo para el “autodesarrollo”, opera, en esta clase de discursos, como condición para la realización personal. El optimismo que trasunta la retórica managerial respecto de aquel proceder orientado a “leer” el corazón y la mente de las personas tiende a banalizar el ejercicio del poder. Como puede leerse en la nota que la revista femenina Ohlalá dedicó

en 2020 al tema: “Si tenés un líder empático, la gestora de tus tareas sos vos, actuando desde tu esencia” (Queija, 2020).

Relacionado con lo anterior, en el ámbito del trabajo, donde las relaciones -a pesar de la exaltación de la horizontalidad- aún están muy jerarquizadas, la disposición, por parte de los líderes a considerar los sentimientos e intereses de los empleados, aparece como una respuesta a la crisis de la verticalidad (Echeverría, 2020): forma parte de una tendencia hacia la adopción de una nueva forma de “gestión cooperativa” que tiene en cuenta a las personas, sus emociones, sus circunstancias, sus intereses, sus capacidades y, sobre todo, su satisfacción, compromiso y entusiasmo en el día a día. Claro que ello, como destacan los investigadores del Cema (Galiani y Terlato, 2020; González Arias y Terlato, 2020) y Constantini en su libro, redundará siempre en mayores beneficios para la empresa<sup>[20]</sup>.

Por otro lado, en los libros que aun escritos con el estilo impetuoso del management o movidos por un objetivo de divulgación científica plantean interpretaciones de la realidad nacional, la “escucha” empática también aparece vinculada con la aspiración de una transformación moral del liderazgo político.

El término “moral” hace alusión, en ese contexto, a la ética de la transparencia y la autenticidad que en los discursos de la “nueva política” posideológica -que inspiró la emergencia del PRO en la escena política argentina (cfr. Morresi, 2016; Vommaro, 2017)- fundamenta la demanda social de liderazgos “próximos” a la ciudadanía. En la llamada “representación por proximidad” (Annuziata, 2021), la “escucha” es consustancial al lazo representativo. Efectivizada a través de diferentes técnicas (como los “timbres”, las “visitas” de los dirigentes políticos a los hogares de ciudadanos particulares y la invitación a “participar” en la toma de decisiones relativas a la gestión de gobierno), constituye un elemento de una relación política que reconoce en la ciudadanía no un “destinataria”, sino una “parte activa” de las acciones de gobierno (Rozitchner, 2016). En opinión de este mismo autor, la “política de cercanía” exige a los dirigentes “ver las cosas con ojos de otros, qué sienten, qué necesitan, cómo se ven las cosas de su lado [...] captar una vulnerabilidad para así evaluar mejor las decisiones” (Rozitchner, 2016, p. 67).

De manera más amplia, apoyándose en el discurso de la neurociencia, Manes ha hecho del esfuerzo por entender al otro y de la práctica de la “escucha” la clave de la reforma que, en su opinión, necesita la política argentina para superar la polarización. Así, utilizó el término empatía como eslogan de la campaña que protagonizó en 2022, cuando aún aspiraba a competir en las internas de la coalición que integra para ser candidato a presidente de la Nación<sup>[21]</sup>. Y se

sirvió del mismo motivo para justificar públicamente cierta actuación, en su labor como diputado, en disidencia con el bloque al que pertenece. Durante la apertura de sesiones del Congreso de la Nación, en 2022, el bloque del PRO se levantó del recinto mientras el presidente Alberto Fernández estaba exponiendo y hacía referencia a la causa judicial seguida contra Macri por la toma del empréstito con el Fondo Monetario Internacional. Manes, a contrapelo de su bloque, permaneció. En su cuenta de Twitter (hoy X) brindó las siguientes razones sobre su comportamiento: “Ya probamos con no escucharnos y así estamos. No coincido con muchas cosas del discurso, pero si no lo escucho, no puedo opinar. Más EMPATÍA y menos grieta = más desarrollo inclusivo” (Perfil, 2/2/2022).

## **5. La empatía como operador para establecer “distinciones” entre diversas formas de liderazgo**

Si la atención prioritaria hacia las llamadas competencias relacionales constituye un rasgo característico de los modelos manageriales de vanguardia, la disposición a trabajar con base en el ser humano no resulta totalmente innovadora en el campo de los estudios sobre el liderazgo, teniendo en cuenta la histórica atención que estos depositaron sobre la “personalidad” del líder.

Más bien, considerada desde el punto de vista de la problematización del ejercicio del poder personal, la apreciación contemporánea de la empatía y de otras habilidades “blandas” constituye un pliegue del esfuerzo por dar respuesta a la pregunta en torno a aquello que distingue al “líder” del “ejecutivo” y al “liderar” del “administrar” o “gestionar”. Desde el despuntar de tal interrogación a comienzos del siglo XX, en los Estados Unidos se dio un cierto acuerdo entre los psicólogos, expertos en administración y sociólogos en utilizar el término “líder” para designar al individuo que ejerce “influencia personal” en un grupo, con independencia de las facultades que le confiere un cargo o designación formal en una institución. Asimismo, entre las diferentes posturas que se articularon a lo largo del siglo XX, una línea relevante de estudios insiste en distinguir al “líder” del “ejecutivo”: atribuye al primero cualidades relacionadas con la motivación, la acción inspiradora y la conducción de procesos de transformación personal, y reserva para el segundo las competencias que demanda la acción calculada y rutinaria. Otra, en cambio, marida ambas figuras, asumiendo que el liderazgo es un atributo de los jefes o que un líder es un gestor influyente (Cohen, 2013). Asumiendo este último posicionamiento, el consultor y coach argentino Oscar Anzorena (2019) afirma que quien conduce desde el liderazgo debe atender a ambos aspectos: al logro de los objetivos y al desempeño y desarrollo de las personas y el equipo que lidera.

Las propuestas relativas al liderazgo empático interceptan tales discusiones de un modo muy preciso. Ello es así porque, tal como surge de la literatura managerial, la empatía es, precisamente, una de las habilidades que permitirían distinguir al líder del mero ejecutivo. Como puede leerse en el libro que Manes y Niro dedicaron a la divulgación de las neurociencias: un líder sin empatía es solamente un “jefe”.

Es a través de tal clase de distinciones que en el capitalismo de la modernidad tardía procura darse respuesta a las críticas que vienen articulándose contra la figura del “jefe” desde fines de la década del 60, tanto en virtud de su verticalismo y tendencia al ejercicio autoritario del poder como de su inadecuación a las características que asume la organización de la producción en el posfordismo.

Por otro lado, el hecho de que en el ámbito de los saberes vinculados a la empresa la empatía resulte representada como una “competencia” susceptible de aprendizaje, refuerza la idea de que el liderazgo es un fenómeno que se despliega en el plano del comportamiento, por lo que, en consecuencia, puede ser asumido por personas que no ocupen roles jerárquicos e, incluso, que no cuenten con una designación en una organización.

La tendencia hacia la “democratización” del liderazgo -y, en cierto sentido, a su banalización- que estas propuestas encierran resulta enfatizada en textos como el de Constantini, en donde la retórica del management se cruza con aquella de la literatura de autoayuda. Y, asimismo, en los trabajos procedentes del ámbito del coaching ontológico; disciplina que, de modo consonante con la concepción constructivista sobre la que se asienta, entiende que el líder es un producto o efecto de “acciones” desplegadas en el lenguaje que pueden ser “identificadas e iniciadas” por cualquiera. Incluso, Echeverría (2020) ha sugerido que las “sensibilidades” vinculadas a una tal posición se encuentran presentes en los sectores intermedios y “más abajo”, entre la “gente que está viviendo las consecuencias de un modelo de crisis”.

Las palabras de Echeverría son indicativas del modo en que, en diferentes productos culturales, vinculados tanto al ámbito de los negocios como de la conserjería, los discursos relativos al liderazgo empalman con la promoción del “emprendedurismo” (vrg. Bröckling, 2013; Fridman, 2019), entendido no sólo como forma de resolver la falta de generación de empleo, sobre todo entre las poblaciones más jóvenes (Pérez y Busso, 2020), sino como el ideal de vida propugnado por las vanguardias proféticas de una nueva economía que finalmente habría logrado superar la vieja contradicción entre capital y trabajo (Paltrinieri y Nicoli, 2017).

Una de esas vanguardias es, sin dudas, la del coaching ontológico: de acuerdo con Echeverría, el individuo que es capaz de superarse a sí

mismo tiene la capacidad de transformar a la sociedad a la que pertenece y de este modo contribuir a que otros individuos se superen. El resultado de este círculo virtuoso sería: “una sociedad conformada por una multiplicidad de líderes, influyéndose mutuamente y generándose posibilidades mutuas, en dominios diferentes de la existencia, o también, una comunidad de seres humanos libres y autónomos, abierta a alentar la capacidad emprendedora individual” (Echeverría, 2003, p. 116).

Es el uso amplio del término “líder”, para designar una subjetividad orientada hacia la autotransformación, la creatividad, la autosuperación, lo que favorece la asociación con la figura del emprendedor. En este sentido, en los textos ligados a la propuesta del coaching ontológico, palabras como “líder”, “liderazgo” y “autoliderazgo” (Marchesán, 2009) se emplean para nombrar a todo aquel que esté comprometido con la invención o expansión permanente de lo posible. En una línea argumental semejante, Manes y Niro (2021) asocian el papel del “líder” a la atracción por los “desafíos creativos”, la disposición hacia el aprendizaje y el deseo de explorar nuevos acercamientos a su trabajo.

El solapamiento entre la figura de “emprendedor” y “líder” se presenta en discursos que interpelan al sector de los cuentapropistas, para quienes el desarrollo de habilidades soft también se considera un buen negocio: la “inteligencia emocional favorece el éxito de un emprendimiento dado que le permite al emprendedor manejar su negocio de un modo más organizado, adaptarse al cambio y resolver problemas” (Gonzalez Arias y Terlato, 2020, p. 23).

Pero la invitación a convertirse en “líder de uno mismo” desborda el ámbito del trabajo independiente y comprende, asimismo, a los trabajadores asalariados: como señala Constantini (2017, pp. 15, 20), “todos podemos ser líderes [...] sólo debemos conquistarlo a fuerza de superarnos cada día”. Lo que resulta relevante, en relación con las exigencias que se plantean contemporáneamente a los “jefes”, es que la chance de que los empleados desarrollen la capacidad de autoliderazgo depende, en parte, de prácticas de dirección “empáticas”; de conducciones que, atentas y permeables a las opiniones, intereses y sentimientos de los empleados, generen las condiciones para la expresión, autodescubrimiento y desarrollo del propio potencial. La empatía es una de las herramientas que permite, al líder-coach, “liberar el potencial humano” (Covey, 2005, p. 116).

Si bien la figura del líder-coach proviene del ámbito de la empresa, también ha calado en la política. En esta dirección, en una suerte de carta pública de tono “neopolítico” dirigida a Mauricio Macri, Rozitchner (2015) planteaba que el objetivo de la presidencia del fundador del PRO debía ser “ayudar a las personas para crecer [...] y

lograr que desarrollen su potencial particular, liberando las fuerzas dormidas e insatisfechas”.

Por otro lado, en el ámbito del debate público argentino, el discurso relativo a la empatía ha inspirado estrategias orientadas a distinguir a los líderes de la “nueva política” con la que se identificó, en su momento, el PRO (Devoto, 2015), de las personificaciones históricas del ejercicio de la autoridad que se corresponden con los regímenes “populistas” y los estilos de conducción “polarizantes”, sobre los que recaen las críticas de los intelectuales y políticos de centroderecha.

Así, mediante el arte de la “escucha activa” y el cultivo de la conexión emocional se daría forma a liderazgos más modernos, compatibles con el republicanismo liberal, y se conseguiría romper con la “cultura del caudillo” que, en la visión de Peña (2021), ha caracterizado a la política latinoamericana durante siglos.

A diferencia de los caudillos populistas que utilizan la retórica para manipular a las masas, esta nueva clase de dirigentes, pensados conforme al modelo del “coach” y/o de un “terapeuta comunitario”, se vinculan con personas “de carne y hueso”, en quienes reconocen, como señala Rozitchner (2016, p. 27), uno de los intelectuales que contribuyó a perfilar “discursivamente” al PRO, “deseos, necesidades y potenciales diversos, legítimos y valiosos”.

En fin, el liderazgo fundado en la empatía involucra una alternativa superadora respecto del “líder que polariza” y “fomenta la división”, puesto que, como ha señalado Facundo Manes en diversas intervenciones, en lugar de alimentar la construcción de antagonismos, la empatía coadyuva a comprender el punto de vista de los adversarios políticos y a reconocer el grano de verdad que encierran las opiniones ajenas, lo cual favorece el diálogo y la construcción de consensos.

## 6. Conclusiones

En su relación con el liderazgo, la empatía funciona como la “palabra clave” de una tendencia hacia una “humanización” del ejercicio del poder, sea en el ámbito de la empresa o de la política. De ese modo, entendida en términos de contagio emocional, opera como aliciente para que las personas, en lugar de reprimir sus emociones en nombre del semblante del profesional competente, las expresen. En una línea de significación semejante, pero con un punto de apoyo en el discurso terapéutico, su invocación encierra el desafío de establecer vínculos de comunicación sincera, tanto con uno mismo como con los demás.

El movimiento de “humanización” con el que se asocia el liderazgo empático también se explica porque el ejercicio de “ponerse en los

zapatos de los otros” habilita o favorece formas de trato y vínculos más “personalizados” en dominios de actividad que, como la empresa y la política, se gobernaron, históricamente, conforme a una racionalidad burocrática. Así, lo que en la época del capitalismo fordista era un atavismo destinado a ser superado en miras a la eficiencia en la gestión y a la exigencia (vinculada con un ideal de justicia) de impartir un trato igualitario, hoy se pregona como requisito para mejorar tanto el manejo de equipos de trabajo en diferentes ámbitos de actividad como la comunicación de los líderes políticos con la ciudadanía.

Vinculado con lo anterior, en el corpus de textos que analizamos la empatía es tratada en términos de “vector” de un proceso de “moralización” del liderazgo. Aparece como una herramienta que contribuye a democratizar el ejercicio del poder a través de una vía “experiencial” que compromete la imaginación y el propio cuerpo -y no, en cambio, el razonamiento lógico. Asimismo, se supone que los jefes que se esfuerzan por entender y considerar las opiniones, intereses y deseos de los empleados contribuyen a satisfacer la aspiración, modelada por el ethos neoliberal, de una mayor autonomía en el trabajo. Como vimos, los discursos procedentes del ámbito del management, en particular, alojan la fantasía de un alineamiento sin fisuras entre los deseos y capacidades de los trabajadores y las metas de la organización. Esa conexión resulta mediada por el líder-coach, quien, gracias a su habilidad empática, consigue saber que es “lo más propio” de cada uno de sus colaboradores, y generar las condiciones para que, entendido como talento o potencial, se “libere” -y rentabilice.

Una tal visión optimista de la empatía debe, no obstante, matizarse. Según apuntan los especialistas en ciencias cognitivas, la aptitud para imaginar y predecir los sentimientos, creencias y comportamientos de los otros está sujeta a un amplio margen de error; explicable, entre otros aspectos, por la incidencia que tienen los prejuicios en la apreciación que hacemos de los demás.

De igual manera, el hecho de que la autoridad encuentre justificación en operaciones que comprometen los deseos, puntos de vista y emociones de los subalternos entraña el riesgo de que se termine responsabilizándolos por los malos resultados obtenidos en un proyecto o gestión. Ese riesgo se profundiza en los casos en que liderazgos de ese estilo funcionan en tándem con prácticas de “empoderamiento” o “participación” de los trabajadores y/o ciudadanos.

Por otro lado, si bien la empatía tiende a satisfacer una pulsión social, un deseo de unión y puede contribuir, como se ha argumentado, al desarrollo de prácticas cooperativas, la forma de lazo que genera resulta afín a la racionalidad neoliberal de gobierno. En

lugar de la solidaridad institucionalizada característica del Estado de bienestar, de relaciones de trabajo y relaciones políticas basadas en “discursos de derechos”, lo que los discursos sobre el liderazgo empático exaltan es una forma espontánea y voluntarista de la solidaridad que supone, en todo caso, vínculos “entre individuos”.

Tampoco puede pasarse por alto, como señala Friz Breithaupt (2019), que el hecho de suspender transitoriamente las propias opiniones para observar las situaciones desde el punto de vista de aquellos sobre los que pesa un diferencial (negativo) de poder no entraña, de por sí, un comportamiento “altruista”. Esto es, la “toma de perspectiva” es una operación intelectual que puede ser usada tanto para ayudar a los demás como para mejorar la propia posición o para las dos cosas a la vez.

La apertura hacia el otro, aun cuando sea sincera, involucra un enriquecimiento de la experiencia personal, que se vuelve más rica y compleja. En este sentido, la empatía es una dimensión más de una subjetividad “plástica”, moldeable, en clave neoliberal, en función de las elecciones, deseos y ambiciones personales. Como otras propuestas contemporáneas que anudan el logro de metas y el bienestar subjetivo con el trabajo sobre aquellas facetas de la existencia humana que están directa o indirectamente implicadas en las relaciones intersubjetivas, la idea de un liderazgo fundado en “competencias blandas” se asienta en la creencia de que el individuo es capaz de estructurar su vida según un diseño propio. Se trata, claro está, de una creencia no sometida a la crítica racional, que se nutre de un ejercicio de autosugestión eficaz (Bröckling, 2013), basado en la lógica voluntarista del “querer es poder”: basta con cambiar los marcos mentales como se insiste desde la disciplina del coaching ontológico, con “observar de otro modo” para alcanzar lo que se quiere.

Para finalizar, aun cuando en la literatura de negocios, en los ensayos de interpretación de la realidad nacional y en los textos de divulgación se enfatiza la afinidad entre esta clase de liderazgo y el valor de la autonomía, la empatía es un recurso afectivo/cognitivo que puede utilizarse para manipular individuos y masas.

La novela de María Sonia Cristoff, Derroche (2022), muestra, de manera muy sutil, cómo la empatía -entendida en un sentido cognitivo y emocional- puede utilizarse con propósitos de manipulación. El texto plantea la situación de superexplotación a la que se encuentra sujeta una profesional que se desempeña como editora en una prestigiosa universidad. El trabajo de Lucrecia, formalmente circunscripto a la edición de libros, se ve permanentemente intensificado por encargos de todo tipo, relacionado con el “oficio de la escritura”. Los diálogos que la protagonista mantiene con su jefe y compañeros de oficina ilustran cómo la empatía se utiliza para justificar o suavizar la sobrecarga de

trabajo. Lucrecia necesita tomarse unos días para resolver un problema personal, por el fallecimiento de un familiar. Se comunica con su jefe, Mariano, quien se muestra comprensivo (empático) con ella. “Gracias por la charla de esta mañana. Todo esto que me retiene acá fue muy inesperado. Me alegra mucho que lo hayas entendido” (Cristoff, 2022, p. 99). A ese fragmento de conversación le sigue otro, en el que Mariano le pide que atienda, en forma perentoria, un tema de la oficina: “Lucrecia, me parece que no estamos entendiendo. Lo necesitamos con foto [...] Urgente. Te debe haber dicho ya Mateo que lo necesitamos urgente” (Cristoff, 2022, p. 99). El uso del mismo verbo –entender– en una y otra enunciación sugiere que la empatía se utiliza como una suerte de moneda de cambio; en función del apoyo y la comprensión brindada, el jefe se considera autorizado para exigir a Lucrecia respuesta a sus demandas.

Asimismo, la novela describe interacciones en las que actos de empatía, en virtud de los cuales tanto superiores jerárquicos como compañeros de trabajo imaginan cómo la editora enfrenta y resuelve las tareas laborales, median, en la práctica, la sobrecarga de la que la misma es objeto:

Buscate una buena foto de tapa para esta tarde... Ya sé que estás justo en unos días complicados, pero vos podés. (Cristoff, 2022, p. 100)

Lucre, soy Muki [...] ¿Pudiste mandar esa comunicación? A mí no me llegó [...] Dale, para vos son dos minutos. (Cristoff, 2022, p. 138).

Particularmente palpable cuando se la entiende en términos de contagio emocional, la manipulación funciona, en relación con el discurso de la empatía, como una suerte de espectro que acecha las promesas de democratización y reconocimiento intersubjetivo con las que el liderazgo empático aparece asociado.

Para representarnos tal situación, basta considerar uno de los ejemplos de “líder empático” que se presenta en el libro *El líder resonante crea más* (Goleman, Boyatzis y McKee, 2015, p. 227) sólo que, en lugar de presuponer que la persona en cuestión sintoniza “auténticamente” con las emociones de sus empleados, hace falta imaginar que su proceder es meramente impostado. Un ejecutivo de una empresa necesitaba impulsar un cambio organizacional que permitiera desterrar prácticas burocráticas y acelerar procesos, eliminando el “ruido interno” que suscitaba suspicacias en el accionar de los empleados para así generar un clima de confianza. Para ello, empezó a comer con el personal, interesarse por la enfermedad del hijo de un empleado y a alegrarse y felicitar a otro por las buenas notas escolares de su hija; en una palabra, a relacionarse “positiva y humanamente” con todos. Pronto, el grupo de trabajo comenzó a emular la conducta del ejecutivo en cuestión, y las normas de la

cultura empresarial fueron encaminándose a una mayor sinceridad y cooperación. No obstante, como los mismos autores deslizan, la actitud adoptada podría haber sido un “mero gesto”. En tal hipótesis, los actos que mostraban al líder como una persona accesible y abierta a coexperienciar los sentimientos de preocupación o alegría que embarcan a sus empleados no serían más que una forma de manipularlos. En este ejemplo, la clave que permite distinguir entre la empatía y la manipulación es la autenticidad.

Sin necesidad de presuponer mala fe, la empatía también puede asumir una forma “vampiresca” (Breithaupt, 2019) y terminar anulando o limitando considerablemente la libertad de elección de aquellos con quienes se empatiza, o bien utilizarlos para experimentar satisfacción personal. Considérese el caso de un directivo o superior jerárquico que, en el marco de una carrera profesional cualquiera, asuma en relación con una persona sobre la cual tiene ascendiente, que está dando los primeros pasos en esa carrera, una actitud excesivamente paternalista. Bien podemos imaginar que se trata de un investigador con una trayectoria académica reconocida, en la relación que mantiene con un joven tesista, que además forma parte de su equipo de investigación.

Poniéndose en el lugar de este último, el académico ya consolidado en su posición se esforzará por guiarlo en la dirección que cree correcta, de manera de evitarle obstáculos y dificultades, y de minimizar las decisiones equivocadas. En ese proceder, cabe la posibilidad de que termine disfrutando de los logros de quien está iniciando su trayectoria profesional, coexperimente o, como también se dice, “viva la vida” del joven investigador; al punto, en situaciones extremas, de tomar el control de la carrera profesional de este.

Consultores, intelectuales, divulgadores y políticos que reflexionan sobre sus prácticas se afanan por mantener tal “espectro de manipulación” alejado del ejercicio de la autoridad: tanto de aquella que, en nombre del conocimiento empírico de los electores, de los hallazgos derivados de la neurociencia, de una u otra rama de la psicología o del coaching ontológico, los expertos ejercen sobre los “líderes” que asesoran -e, indirectamente, sobre las masas y grupos humanos sobre los que versan sus consejos- como del tipo de liderazgo (democrático, cercano, empático) que propugnan. De allí, por ejemplo, que Rozitchner elija presentar a Durán Barba y Nieto, en el prólogo del libro que estos publicaron en 2006, como “facilitadores del diálogo” y rechace, deliberadamente, el mote de “manipuladores de masas” o que tanto Manes como Peña insistan en colocar la manipulación del lado de los “caudillos”.

Ese peligro tampoco pasó desapercibido al gurú del management Daniel Goleman. En el libro en que pondera las ventajas del liderazgo basado en el contagio emocional (Goleman, Boyatzis y McKee, 2016)

reconoce que la idea de que el líder “contagie” a sus seguidores su estilo emocional puede resultar inquietante, teniendo en cuenta que eso fue lo que hicieron demagogos y dictadores a lo largo de la historia.

No obstante, en su argumentación, la diferencia entre el líder empático -que asume como subespecie del liderazgo democrático- y el demagogo está dada por el tipo de emociones que se ponen en movimiento. Mientras el primero alienta la resonancia de emociones positivas que unen a las personas, el segundo transmite un mensaje emocional que activa emociones destructivas y polariza.

Sin embargo, tal distinción carece de asidero. No existe ninguna razón para no llamar “empático” el estilo de liderazgo del actual presidente de la Nación, Javier Milei, la cabeza más visible del nueva “derecha radical” (Muddle, 2021) en Argentina, cuya popularidad se debe, en gran medida, a un estilo comunicacional basado en la expresión -supuestamente auténtica y espontánea- de emociones “fuertes”: rabia, descontento, asco, rechazo, desprecio, incluso odio. Es decir, de aquellas emociones que Goleman no dudaría en calificar de “destructivas” o “polarizantes”, pero que fueron capaces de suscitar entre las poblaciones que lo votaron -particularmente entre los jóvenes pero no exclusivamente- la sensación y la creencia de que el líder libertario “empatizaba” con ellos y conectaba emocionalmente porque, como han señalado varios analistas del fenómeno (vrg. Vommaro en Goy, 2023; Zalduendo, 2023), “decía lo que sentían” y lo hacía con los lenguajes y formatos apropiados al sector del electorado al que se dirigía.

## Bibliografía

- Alvaro, D. (2021a) (coord.). *Vidas diseñadas. Crítica del coaching ontológico*. Ubu Ediciones.
- \_\_\_\_\_ (2021b). Introducción. Teoría y práctica del coaching ontológico. En D. Alvaro (coord.) *Vidas diseñadas. Crítica del coaching ontológico* (pp. 9-22). Ubu Ediciones.
- Ampudia de Haro, F. (2006). Administrar el yo: literatura de autoayuda y gestión del comportamiento y los afectos. *Revista española de sociología*, 113, 49-72.
- Annunziata, R. (2021). La representación de proximidad: conceptos, variaciones y límites. En M. Maina y B. Carrizo (comps.) *Democracias críticas Democracias inciertas* (pp. 112-132). Ediciones UNL.
- Avellaneda, A. y Vega, G. (comps.) (2018). Estudios en gubernamentalidad. Panorama introductorio. En *Conductas que importan. Variantes de análisis de los Estudios en Gubernamentalidad* (pp. 11-51). Eudene.
- Bajtín, M. (1998). *Estética de la creación verbal*. Siglo XXI.
- Bartlett, J. (2023). Problematización y figuras del yo en el coaching. En D. Chao y M. del Valle (comps). *El gobierno como problema (II)* (pp. 147-172). Teseo Press.
- Batson, C. (2011). These things called empathy: Eight distinct but related phenomena. En J. Decety & W. Ickes (eds.) *The social neuroscience of empathy* (pp. 3-15). MIT Press.
- Binkley, S. (2018). The emotional Logic of Neoliberalism: reflexivity and instrumentality in three theoretical traditions. En S. Binkley, D. Cahill, M. Konings & D. Primrose (eds.) *The Sage handbook of neoliberalism* (pp. 580-595). Sage.
- Bjerg, H. y Staunaes, D. (2011). Self-management through shame-Uniting governmentality studies and the 'affective turn', *Ephemera*, 11(2), 138-156.
- Boler, M. (1999). *Feeling power. Emotion and Education*. Routledge.
- Boltanski, L. y Chiapello, E. (1999). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Akal.
- Breithaupt, F. (2011). *Culturas de la empatía*. Katz.
- \_\_\_\_\_ (2019). *The dark sides of empathy*. Cornell University Press.
- Bröckling, U. (2013). *El self emprendedor*. Universidad Alberto Hurtado.

- Brown, H. (2016). Managerial relations in Kenyan health care: empathy and the limits of governmentality. *Journal of the Royal Anthropological Institute*, 22(3), 591-609.
- Burchell, G., Gordon, C. & Miller, P. (1991). *The Foucault effect. Studies in Governmentality*. University of Chicago Press.
- Castel, R. (2001). Presente y genealogía del presente: pensar el cambio de una forma no evolucionista. *Archipiélago: Cuadernos de crítica de la cultura*, 47, 67-75.
- Chao, D. y Bartlett, J. (2019). Estudios de gubernamentalidad en Argentina (estado del arte). En D. Chao y J. Bartlett (comps.) *El gobierno como problema. Objetos y abordajes en clave de gubernamentalidad* (pp. 9-37). Teseo.
- Cohen, Y. (2013). *L'è siècle des chefs*. Éditions Amsterdam.
- Cristoff, M. S. (2022). *Derroche*. Random House.
- De la Fabián, R. y Stecher, A. (2017). Positive psychology's promise of happiness: a new form of human capital in contemporary neoliberal governmentality. *Theory & Psychology*, 600-621.
- Dean, M. (1996). Putting the technological into government. *History of the human sciences*, 9(3), 47-68.
- Eagly, A. H. y Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Eisenberg, N. & Miller, P. A. (1987). The relation of empathy to prosocial and related behaviors. *Psychological Bulletin*, 101, 91-119.
- Foucault, M. (1988). El sujeto y el poder, *Revista Mexicana de Sociología*, 50(3), 3-20.
- \_\_\_\_\_ (1996). Tecnologías del yo. En *Tecnologías del yo y otros textos afines* (pp. 45-94). Paidós.
- \_\_\_\_\_ (2002). *La arqueología del saber*. Siglo Veintiuno Editores.
- Fridman, D. (2019). *El sueño de vivir sin trabajar. Una sociología del emprendedorismo, la autoayuda financiera y el nuevo individuo del siglo XXI*. Siglo XXI.
- Giordano, V. (2017). Las ciencias sociales y los intelectuales en la perspectiva de las derechas latinoamericanas hoy. *MILLCAYAC*, 7, 165-180.
- Gonnet, J. P. (2013). El discurso contemporáneo del management. El caso del coaching ontológico. *Estudios Gerenciales*, 29 (126), 86-91.

- Goy, M. (2023). Por qué Milei generó empatía en los jóvenes y como supo captar su enojo. *El Litoral*. Santa Fe. [https://www.ellitoral.com/educacion/elecciones-milei-juventudes-vommaro-analisis-voto-joven-causas-enojo-empatia\\_0\\_rA36sjVtpe.html](https://www.ellitoral.com/educacion/elecciones-milei-juventudes-vommaro-analisis-voto-joven-causas-enojo-empatia_0_rA36sjVtpe.html)
- Haidar, V. (2022). ¿Conductores conducidos?: la problematización psicosociológica del liderazgo de masas en América Latina (una lectura desde la perspectiva de la simultaneidad). *Sociológica*, 105, 139-170.
- Hancock, P. y Tyler, M. (2004). MOT your life: critical management studies and the management of everyday life. *Human Relations*, 57, 619-645.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: the comercialization of human feeling*. University of California Press.
- Hughes, J. (2010). Emotional intelligence: Elias, Foucault, and the reflexive emotional self. *Foucault Studies*, (8), 28-52.
- Iacoboni, M. (2009). *Las neuronas espejo*. Katz.
- Illouz, E. (2007). *Intimidades congeladas: las emociones en el capitalismo*. Katz Ed.
- Jacky Rosell, E., Alvaro, D., Speziale, T. y Muniagurria, M. I. (2021). Coaching ontológico y política. En D. Alvaro (coord.) *Vidas diseñadas. Crítica del coaching ontológico*. Ubu Ediciones.
- Kantola, A., Seeck, H. & Mannevu, M. (2019). Affect in governmentality: Top executives managing the affective milieu of market liberalisation. *Organization*, 26(6), 761-782
- Lanzoni, S. (2018). *Empathy. A history*. Yale University Press.
- Laval C. y Dardot, P. (2013). *La nueva razón del mundo: ensayo sobre la sociedad neoliberal*. Gedisa.
- Luci, F. (2009). Aprender a liderar. *Revista de Antropología Social*, 18, 317-337.
- \_\_\_\_\_ (2011). La industria de la consultoría y la constitución de la élite managerial de las grandes empresas argentinas. *Trabajo y Sociedad*, 18.
- Medina-Vicent, M. (2019). Feminismo vs Neoliberalismo: una reflexión crítica sobre el liderazgo empresarial de las mujeres. *Athena Digital*, 19(2), 1-21.
- Mogila, P. (2019). El mercado de expertise en comunicación y consultoría política: claves para pensar su evolución en Argentina. *XIII Jornadas de Sociología*. FCSOC-UBA.

- Morresi, S. (2016). Acá somos todos democráticos. El PRO y las relaciones entre la derecha y la democracia en Argentina. En G. Vommaro y S. Morresi (orgs.) *Hagamos equipo. Pro y la construcción de la nueva derecha en Argentina* (pp. 163-202). Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Muñoz Zapata, A. y Chaves Castaño, L. (2013). La empatía: ¿un concepto unívoco? *Katharsis*, 16, 123-143.
- Olson, G. (2008). De las neuronas espejo a la neuropolítica moral. *Polis*, 7 (20), 313-334.
- Paltrinieri, L. y Nicoli, M. (2017). Du management de soi à l'investissement sur soi. *Terrains/Théories*, 6. <http://journals.openedition.org/teth/929>
- Papalini, V. (2014). Culturas terapéuticas: de la uniformidad a la diversidad. *Methodos*, 2(2), 212-226.
- Pedwell, C. (2012). Economies of empathy: Obama, neoliberalism, and social justice. *Environment and Planning: Society and Space*, 30, 280-297.
- Pérez, P. y Busso, M. (2020). Jóvenes y emprendedurismo: discursos, políticas y trabajo independiente en la Argentina de Cambiemos. *Pilquen*, 23(2), 75-88.
- Ramachandran, V. S. (2022). *Lo que el cerebro nos dice*. Paidós.
- Rizzolatti, G. y Sinigaglia, C. (2006). *Las neuronas espejo*. Paidós.
- Rodríguez Arana, J. (2002). *El espacio de centro*. CEPC.
- Rosa, H. (2020). *Resonancia. Una sociología de la relación con el mundo*. Katz.
- Rose, N. y Miller, P. (1992). Political power beyond the State: problematics of government. *British Journal of Sociology*, 2(43).
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, 95-100.
- \_\_\_\_\_ (1975). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60.
- \_\_\_\_\_ (1994). Managerial sex typing: A persistent and pervasive barrier to women's opportunities. En M. Davidson & R. Burke (eds.) *Women in management* (pp. 41-52). Paul Chapman.
- \_\_\_\_\_ (2007). Women in management: reflections and projections. *Women in Management Review*, 22(1), 6-18. <https://doi.org/10.1108/09649420710726193>

- Simpson, A. V., Clegg, S. & Pitsis, T. (2014). "I Used to Care but Things Have Changed": A Genealogy of Compassion in Organizational Theory- *Journal of Management Inquiry*, 23(4), 347-359.
- Swan, E. (2008). "You make me feel like a woman": therapeutic cultures and the contagion of feminity. *Gender, Work and Organization*, 15, 88-107.
- Szlechter, D. (2013). La emergencia de la comunidad gerencial en la Argentina. Una mirada comparativa. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, 5.
- Viotti, N. (2018). Tu conflicto es un bajón. *Revista Anfibia*. <https://www.revistaanfibia.com/tu-conflicto-es-un-bajon/>
- Vommaro, G. (2017). *La larga marcha de cambiemos*. Siglo XXI.
- Wispé, L. (1987). History of the concept of empathy. En N. Eisenberg y J. Strayer (eds.) *Empathy and its development* (pp. 11-37). Cambridge University Press.
- Zalduendo, L. (2023). Renovar la disputa por la batalla cultural. *Página/12*. <https://www.pagina12.com.ar/584999-renovar-la-disputa-por-la-batalla-cultural>
- Zangaro, M. (2011). Subjetividad y trabajo: el management como dispositivo de gobierno. *Trabajo y sociedad*, (16).

#### Documentos citados

- Addeco (2022). Cómo ser un líder empático. En: <https://www.addecoinstitute.es/empleo-y-relaciones-laborales/como-ser-un-lider-empatico/>
- Anzorena, O. (2015). *Maestría Personal*. Ediciones Lea.
- \_\_\_\_\_ (2019). *El líder-coach*. Granica.
- Cárcamo, S. (2020). Feminismo y coaching ontológico. Una mirada desde los aportes. *Newfield Consulting*. <https://newfieldeureka.com/webinar-feminismo-coachign-ontologico/>
- Constantini, I. (2017). *Un líder en vos*. Sudamericana.
- Covey, S. R. (2005). *El 8º hábito. De la efectividad a la grandeza*. Paidós.
- Devoto, M. (2015). *19 Motivos. Ensayando el cambio político*. Planeta.
- Durán Barba, J. y Nieto, S. (2006). *Mujer, sexualidad, internet y política. Los nuevos electores latinoamericanos*. FCE.
- \_\_\_\_\_ (2009). *El arte de ganar*. Debate.
- \_\_\_\_\_ (2017). *La política en el siglo XXI: arte, mito o ciencia*. Debate.

- Echeverría, R. (2003). *Ontología del Lenguaje*. J. C. Sáez Editor.
- \_\_\_\_\_ (2011). *Ética y coaching ontológico*. J. C. Sáez Editor.
- \_\_\_\_\_ (2020). Un nuevo liderazgo empático, horizontal y con escucha activa. *RH management*. <https://rhmanagement.cl/un-nuevo-liderazgo-empatico-horizonta-y-con-escucha-activa/>
- \_\_\_\_\_ (2022). Liderazgo habilidades blandas. *Coaching en Chile*. <https://www.coachingenchile.cl/liderazgo-rafael-echeverria/>
- Equipo de redacción (2017). Liderazgo empático: potenciando el trabajo en equipo con empatía. *Prevención integral*. <https://www.prevencionintegral.com/actualidad/noticias/2017/07/25/liderazgo-empatico-potenciando-trabajo-en-equipo-con-empatia>
- Equipo de redacción (2021). El liderazgo empático: la clave de una nueva época. *Mercado*. <https://mercado.com.ar/management-marketing/el-liderazgo-empatico-la-clave-de-una-nueva-epoca/>
- Equipo de redacción (2022). Facundo Manes: "Ya probamos con no escucharnos y así estamos, más empatía y menos grieta". *Perfil*. <https://www.perfil.com/noticias/actualidad/facundo-manes-ya-probamos-con-no-escucharnos-y-asi-estamos-mas-empatia-y-menos-grieta.phtml>
- Fontevicchia, J. (2022). Facundo Manes: "La coalición opositora no es de un solo color y Mauricio Macri no pudo unir a los argentinos". *Perfil*. <https://www.perfil.com/noticias/modo-fontevicchia/facundo-manes-la-coalicion-opositora-no-es-de-un-solo-color-y-macri-no-pudo-unir-a-los-argentinos-modof.phtml>
- Galiani, D. y Terlato, A. N. (2020). "De la inteligencia emocional al liderazgo empático", Documento de Trabajo N° 768, CEMA. [www.cema.edu.ar/publicaciones/doc\\_trabajo.htm](http://www.cema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.htm)
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 82-92.
- \_\_\_\_\_ (2014). *¿Cómo ser un líder?* Ediciones B.
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2015). *El líder resonante crea más*. De Bolsillo.
- González Arias, M. D. y Terlato, A. (2020). *Gestión empática. Un recorrido por un grupo de importantes compañías nacionales y multinaciones en Argentina*. Universidad del CEMA. Serie Documentos de Trabajo.
- Manes, F. (2019). *Decir presente hacer futuro. La revolución del conocimiento como motor del proyecto argentino*. Planeta.
- Manes, F. y Niro, M. (2021). *Ser humanos*. Planeta.

- Marchesán, A. (2009). *El líder que sirve*. Dunken.
- \_\_\_\_\_ (2014). Estoy trabajando como coach de la intendencia desde hace ya 8 años. *La Capital*. <https://www.lacapital.com.ar/la-ciudad/estoy-trabajando-como-coach-la-intendencia-hace-ya-ocho-anos-n457398.html>
- Marziotta, G. (2018). Facundo Manes: “Hoy la riqueza de un país no está en los recursos naturales o en un veranito económico, sino en invertir en el cerebro de su gente”. *Infobae*. <https://www.infobae.com/sociedad/2018/05/26/facundo-manes-hoy-la-riqueza-de-un-pais-no-esta-en-los-recursos-naturales-o-en-un-veranito-economico-sino-en-invertir-en-el-cerebro-de-su-gente/>
- Moya Albiol, L. (2016). *La empatía en la empresa*. Plataforma Editorial.
- Parmar, B. (2014). *The Empathy Era: Women, Business and the New Pathway to Profit*. Lady Geek.
- Patnaik, D. (2009). *Wired to care: How companies prosper when they create widespread empathy*. Ft Press.
- Peña, M. (2021). *Un nuevo liderazgo político para el siglo XXI*. CSIS.
- Pizarro, A. (2022). Ser mujer y líder. *Newfield Consulting*. <https://newfieldconsulting.com.co/ser-mujer-y-lider/>
- Queija, A. P. (2020). Jefes empáticos: lejos de las jerarquías y cerca de lo que siente su equipo. Revista *Ohlalá*.
- Rifkin, J. (2010). *La civilización empática*. Paidós.
- Rozitchner, A. (2015). *Querido Mauricio y otros textos neopolíticos*. Hesíodo Ediciones.
- \_\_\_\_\_ (2016). *La evolución de la Argentina*. Mar Dulce.
- Gutiérrez-Rubí, A. (2023). *Gestionar las emociones políticas*. Buenos Aires.
- Sánchez, P. (2018). The secret to leading organizational change is empathy. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/12/the-secret-to-leadingorganizational-change-is-empathy>

## Notas

- [1] Recibido el 8 de marzo de 2024. Aceptado el 28 de febrero de 2025.
- [2] Citra-Conicet-Umet. Contacto: [vhaidar@fcjs.unl.edu.ar](mailto:vhaidar@fcjs.unl.edu.ar). Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5569-4308>
- [3] Entre ellos, un rol clave –si bien no exclusivo– lo desempeña el sistema de las llamadas “neuronas espejo”. Según la teoría

desarrollada a partir de su descubrimiento en la década del 90, entendemos a los otros “simulando” sus estados emocionales: la observación de acciones “gatilla” mecanismos cerebrales que generan una resonancia motora simulada en el propio cuerpo. Así, en libros destinados a un público de masas, prestigiosos neurocientíficos sostienen que tal sistema provee los resortes cerebrales que están implicados en el desarrollo de funciones cognitivas complejas, como el lenguaje, la empatía y el aprendizaje social (cfr. Iacoboni, 2009; Rizzolatti y Sinigaglia, 2006; Ramachandran, 2022).

- [4] Una concepción del liderazgo como “práctica”, como fenómeno que existe y se despliega en el plano de las “conductas” -y que es independiente, por tanto, de la posición ocupada en una institución- se encuentra ya en un manuscrito del ex presidente de los Estados Unidos, Woodrow Wilson, que data de 1890. Titulado *Leaders of Men*, el mismo recién se publicó en 1952. El primer estudio sistemático sobre el tema, *A preliminary study in the psychology and pedagogy of leadership*, del psicólogo Lewis Teman, apareció en 1914 en la revista *Pedagogical Seminar*. Para un desarrollo in extenso del desarrollo del discurso sobre el liderazgo en la cultura estadounidense, véase el libro de Cohen (2013).
- [5] En la Argentina, tal actividad está vertebrada por una red de asociaciones profesionales, empresas con una trayectoria consolidada que brindan varios servicios y consultores independientes; cuenta con revistas especializadas, espacios dedicados a la divulgación en los medios de comunicación; cursos de posgrado y seminarios en universidades, con sus propios eventos y best sellers (Mogila, 2019).
- [6] Introducida a comienzos de la década de 1990 en el campo de la psicología, la utilización de la inteligencia emocional el ámbito de las instituciones se debió a la publicación, en 1995, del best seller de Daniel Goleman. En su libro, el especialista estadounidense se ocupó de popularizar las ventajas “prácticas” que la capacidad de conocer y controlar las emociones, tanto propias como ajenas, podían tener para las organizaciones (Hughes, 2010).
- [7] En esta dirección, en un estudio que aborda las prácticas manageriales en términos de “dispositivos de gobierno”, Zangaro (2011) detectó la tendencia a evaluar a los líderes teniendo en cuenta más sus características personales que sus competencias técnicas. Y en lo que concierne específicamente a la empatía, en los últimos años ha aparecido una bibliografía que realza su importancia tanto

para la gestión rutinaria del personal como para la realización de procesos de reingeniería organizacional (vrg. Moya, 2016; Parmar, 2014; Patnaik, 2009; Sánchez, 2018).

- [8] La empatía constituye uno de los ejes del Taller de inmersión para el desarrollo del liderazgo, del Programa de Alta Dirección de la Universidad Austral. Aparece, asimismo, entre los objetivos del curso de Liderazgo en Gestión Pública y de la Diplomatura en Coaching Organizacional que ofrece la misma Universidad. Por otro lado, los contenidos del curso dedicado al liderazgo y la gestión de equipos, enmarcado en la Escuela de Negocios de la Universidad Di Tella, incluye el “rol del líder en la construcción de ambientes psicológicos seguros” y el desarrollo de “sensibilidad social, empatía y escucha”.
- [9] Si bien la significación que se le atribuye depende de la corriente que se siga y del estilo del coach, en términos generales el coaching designa una relación profesional más o menos duradera en el tiempo, entre un coach (un mentor, facilitador o guía) y un cliente, que ayuda a obtener resultados en el aspecto al que se enfoque, aumentando el rendimiento y profundizando en el conocimiento de uno mismo (Alvaro, 2021b; Bartlett, 2023; Luci, 2011).
- [10] El libro cuenta con un prólogo escrito por el político (hoy fallecido) del partido socialista Miguel Lifchitz, que fuera gobernador de la provincia de Santa Fe y con un epílogo del rabino Sergio Berman, que fue ministro de Medio Ambiente en el gobierno de la Alianza Cambiemos.
- [11] Intelectual estrechamente vinculado al partido creado por Mauricio Macri, Rozitchner se desempeñó como asesor de planeamiento y realización de los discursos oficiales durante su gobierno.
- [12] Hacia la década del 60, Rogers contribuyó, junto a Abraham Maslow, al desarrollo, en los Estados Unidos, de una forma de psicoterapia que se presentaba como alternativa tanto al psicoanálisis freudiano como al conductismo. Su psicología, basada en la “escucha empática”, presupone que en todos los seres humanos existe una tendencia hacia la autorrealización (cfr. Lanzoni, 2018).
- [13] Peña atribuyó a su documento varias finalidades y usos posibles: crear conciencia respecto de la importancia de la dimensión humana del liderazgo político, inspirar el diseño de una currícula pedagógica, servir como referencia para el auto-examen de quienes ocupan posiciones de liderazgo y funcionar como base para un programa de trabajo permanente, que permita, entre otras cosas,

diseñar adecuadamente los equipos de apoyo para acompañar a los líderes en cada etapa de su carrera.

- [14] Virginia Schein ha realizado, desde la década de 1970, investigaciones empíricas sobre los estereotipos sexuales que marcan el rol directivo, las cuales revelaron que la asociación entre el rol de gerente y la masculinidad era una creencia fuertemente arraigada entre los mandos intermedios en los Estados Unidos, tanto masculinos (Schein, 1973) como femeninos (Schein, 1975). Posteriormente, otras investigaciones de la autora, implementadas con los mismos métodos en países europeos, Japón y China, arribaron a las mismas conclusiones. En un artículo más reciente (Schein, 2007), que sintetiza la evidencia disponible en diferentes contextos nacionales, se afirma que, en los Estados Unidos, los hombres que ocupan puestos de dirección en las organizaciones siguen considerando a las mujeres como menos calificadas que los hombres para puestos directivos. A nivel internacional, la opinión de que las mujeres tienen menos probabilidades que los hombres de poseer las características gerenciales requeridas también es una creencia común entre los estudiantes de administración varones en los Estados Unidos, el Reino Unido, Alemania, China y Japón.
- [15] Ello, a excepción de un artículo sobre el liderazgo empático que apareció en la revista dirigida al público femenino *Ohlalá* (Queija, 2020).
- [16] En su análisis sobre la literatura popular del management dirigida a mujeres, editada entre 2010 y 2015 en el contexto anglosajón, realizado desde una perspectiva que combina el enfoque de los Critical Management Studies y la perspectiva feminista, María Medina-Vicent (2019) ha encontrado que los valores prescriptos por esa literatura a las mujeres muestran una tendencia hacia un modelo de liderazgo esencialista y cercano al estereotipo de género femenino tradicional. En relación con el nuevo modelo de liderazgo que aquí discutimos, la autora muestra que, entre los valores asociados al liderazgo femenino, está la comunicación inclusiva, la emoción y empatía.
- [17] La nota también apareció en la revista digital de Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa.
- [18] Como se ha señalado en el campo de los estudios críticos del management como en ensayos que desde diversas perspectivas críticas atienden al funcionamiento de las emociones y del discurso de la felicidad en el capitalismo

neoliberal, las instituciones capitalistas “seleccionan” y “filtran” las emociones que se considera adecuado expresar y castigan la manifestación de otras (como la hesitación, el cansancio, la impotencia, la timidez; cfr. Hughes, 2010; Illouz, 2007).

- [19] Un esfuerzo como el que realiza Manes, destinado a anclar una concepción “expresiva” o “mimética” de la representación en un biologicismo de impronta cientificista, no es del todo nuevo en el pensamiento político argentino. Bien puede pensárselo como una actualización de la visión que los intelectuales positivistas argentinos tenían, hacia fines del siglo XIX, de los caudillos. Pero mientras en la perspectiva del neurólogo la conexión emocional opera como un “remedio” frente al problema de la apatía ciudadana, para autores como José María Ramos Mejía y Lucas Ayarragaray la identificación entre los caudillos y las masas era la expresión de un fenómeno más generalizado de mimesis, que caracterizaba el modo de vida -atrasado, “atávico”- de las poblaciones rurales en la Argentina del siglo XIX (Haidar, 2022).
- [20] Fue a partir de la consideración de estudios que revelaban que cuanto más comprometidos estaban los colaboradores, más eficiente era la empresa y mejores los resultados, que Constantini (2017, p. 58) fue dando espacio, en su estilo de gestión, al “aspecto humano”, lo que redundó en su reconocimiento como una “líder de personas”.
- [21] En la colorida cartelera de campaña podía leerse: “menos rosca más empatía”, “la empatía es entender”, “si no nos une el amor que nos una la empatía”, entre otros eslóganes.

## AmeliCA

### Disponible en:

<https://portal.amelica.org/ameli/ameli/journal/476/4765253007/4765253007.pdf>

Cómo citar el artículo

Número completo

Más información del artículo

Página de la revista en [portal.amelica.org](http://portal.amelica.org)

AmeliCA

Ciencia Abierta para el Bien Común

Victoria Haidar

¿Dirigir desde el punto de vista de los otros? Una exploración del discurso del "liderazgo empático" en la cultura argentina  
Leading from the perspective of others? An exploration of the discourse of "empathic leadership" in Argentine culture

*De Prácticas y Discursos. Cuadernos de Ciencias Sociales*  
vol. 14, núm. 23, 2025

Universidad Nacional del Nordeste, Argentina  
[depracticasydiscursos.ces@unne.edu.ar](mailto:depracticasydiscursos.ces@unne.edu.ar)

**ISSN-E:** 2250-6942

**DOI:** <https://doi.org/10.30972/dpd.14238173>