

# Liderar en tiempos de quiebre

## *Emociones, subjetividades y nuevas maneras de hacer en el Estado*

### *Leading in Times of Disruption*

#### *Emotions, Subjectivities, and New Ways of Acting in the State*

Por **María Soledad Cantero\***

**Fecha de Recepción:** 01 de febrero de 2026.

**Fecha de Aceptación:** 08 de abril de 2026.

#### RESUMEN

Los modelos tradicionales de liderazgo en los últimos años han mostrado crecientes límites para dar respuesta a los desafíos que atraviesan las organizaciones públicas y privadas en contextos de aceleración social, crisis recurrentes y transformación de las subjetividades. Este artículo de investigación propone una lectura del liderazgo contemporáneo desde los aportes de la sociología de las emociones, partiendo de la premisa de que las prácticas de conducción no se sostienen únicamente en competencias técnicas o estructuras formales, sino también en la gestión de afectos colectivos, narrativas morales y sentidos compartidos que atraviesan la vida social. A partir de un ejercicio reflexivo vinculado a un proyecto de investigación doctoral sobre liderazgo público y privado en la Argentina en el sector energético (2015–actualidad), el trabajo recupera categorías teóricas como el *self emprendedor*, la agencia neoliberal, el *overheating* y la “muralla de la empatía”, dialogando con autores como Bröckling, Eriksen, Nobile

y Hochschild, entre otros. Estas herramientas conceptuales permiten analizar cómo las transformaciones contemporáneas en las formas de subjetividad, la aceleración de los procesos sociales y la centralidad de las emociones colectivas reconfiguran las prácticas de liderazgo tanto en el ámbito estatal como en el corporativo. El artículo de investigación sostiene que el quiebre de los modelos clásicos de liderazgo no es únicamente organizacional, sino también emocional y político. En este sentido, repensar el liderazgo en el ámbito público implica reconocer que la construcción de legitimidad estatal se juega también en la capacidad de interpretar las narrativas emocionales que atraviesan la relación entre ciudadanía y Estado. Desde esta perspectiva, el trabajo propone incorporar la dimensión emocional como un elemento constitutivo y no accesorio de las prácticas de conducción en contextos de incertidumbre, con-

\* Licenciada en Ciencia Política por la Universidad Nacional de Rosario. Magíster en Diseño y Gestión de Políticas Sociales por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales sede Argentina. Doctoranda en Ciencias Sociales en dicha institución. Correo electrónico: cantero\_soledad@yahoo.com.ar

flictividad social y profundas transformaciones en las formas de hacer en el Estado.

**Palabras clave:** *Liderazgo, Sociología de las Emociones, Estado, Subjetividad, Transformaciones Contemporáneas.*

## ABSTRACT

In recent years, traditional leadership models have shown increasing limitations in responding to the challenges faced by public and private organizations in contexts marked by social acceleration, recurring crises, and transformations in subjectivity. This article proposes an interpretation of contemporary leadership drawing on the contributions of the sociology of emotions, starting from the premise that leadership practices are not sustained solely by technical competencies or formal structures, but also by the management of collective emotions, moral narratives, and shared meanings that shape social life. Based on a reflective exercise linked to a doctoral research project on public and private leadership in Argentina within the energy sector (2015–present), the article draws on theoretical categories such as the *entrepreneurial self*, neoliberal agency, *overheating*, and the “empathy wall”, engaging in dialogue with authors such as Bröckling, Eriksen, Nobile, and Hochschild, among others. These conceptual tools make it possible to analyze how contemporary transformations in forms of subjectivity, the acceleration of social processes, and the centrality of collective emotions reshape leadership practices in both the state and corporate spheres. The article argues that the breakdown of traditional leadership models is not only organizational but also emotional and political. In this sense, rethinking leadership in the public sphere requires recognizing that the construction of state legitimacy also depends on the capacity to interpret the emotional narratives that shape the relationship between citizens and the state. From this perspective, the article proposes incorporating the emotional dimension as a

constitutive -rather than accessory- element of leadership practices in contexts characterized by uncertainty, social conflict, and profound transformations in the ways the state operates.

**Keywords:** *Leadership, Sociology of Emotions, State, Subjectivity, Contemporary Transformations.*

## Introducción

Llego a la parada del colectivo de la línea 64, me siento y espero. El chofer tiene ganas de conversar. No hay nadie más que nosotros dos. Justo esta semana (septiembre de 2025) van a pasar algunas cosas en la Argentina. Me dice que no da más. Que le volvieron a mentir. Que votó y lo estafaron. Que ya no cree en nada. Me cuenta que tiene un primo en la cárcel que cobra apenas un poco menos que él, que trabaja diez horas todos los días. Que sus vecinos “no hacen nada” y cobran planes sociales. Me repite, casi como un susurro cansado: no doy más. Esa conversación breve, situada y cotidiana resuena como una puerta de entrada posible para pensar el liderazgo en la Argentina contemporánea. No desde los manuales ni desde los modelos normativos, sino desde el campo de las emociones, los afectos y las narrativas morales que atraviesan la vida social. Escenas como esta no constituyen episodios aislados, sino que condensan percepciones de injusticia, frustraciones acumuladas y expectativas sociales que configuran el clima emocional de una época.

A partir de esta escena, este artículo de investigación propone problematizar el liderazgo contemporáneo no como un conjunto de competencias técnicas, sino como una práctica situada, atravesada por emociones, narrativas morales y tensiones estructurales y, como señala A. Hochschild (2016), por historias de vida. Desde esta perspectiva, se sostiene que el quiebre de los modelos clásicos de liderazgo exige incorporar herramientas analíticas provenientes de la sociología de las emociones para repensar las maneras de hacer

en el Estado. Lejos de concebir las emociones como atributos individuales o competencias a gestionar, la sociología de las emociones permite comprenderlas como fenómenos sociales, situados y relacionales que organizan percepciones de justicia, pertenencia y legitimidad.

En este marco, el artículo se propone abordar el siguiente problema: ¿en qué medida los enfoques tradicionales sobre liderazgo resultan insuficientes para comprender las dinámicas emocionales y morales que atraviesan hoy la relación entre ciudadanía, Estado y conducción política? La escena presentada permite visibilizar cómo las expectativas, frustraciones y percepciones de injusticia se inscriben en experiencias cotidianas que configuran el clima emocional de una época y construyen narrativas que interpelan directamente las formas de ejercer liderazgo en el ámbito público. Este trabajo parte de la hipótesis de que los modos tradicionales de pensar el liderazgo, anclados en la racionalidad instrumental, la eficiencia y el control, resultan insuficientes para comprender los desafíos actuales del hacer estatal. En contextos de aceleración, crisis recurrentes y profundas desigualdades, el liderazgo se juega también en la capacidad de leer, interpretar y gestionar emociones colectivas, expectativas frustradas y sentidos en disputa. En este sentido, el análisis se apoya también en una lectura comparativa que recupera, a modo de contraste, del trabajo empírico desarrollado y algunas discusiones desarrolladas en torno al liderazgo en el sector privado. Sin constituir el objeto central del trabajo, esta mirada “en espejo” permite identificar similitudes, desplazamientos y tensiones entre ambos ámbitos, iluminando las especificidades que adquiere el liderazgo en el espacio estatal y las expectativas sociales que recaen sobre quienes lo ejercen.

Desde una articulación entre los estudios sobre liderazgo y los aportes de la sociología de las emociones, el artículo propone recuperar categorías analíticas que permitan iluminar el quiebre de los modelos clásicos de conduc-

ción y abrir la pregunta por nuevas maneras de hacer, más sensibles al contexto, a la heterogeneidad y a la dimensión relacional de la acción pública. En este sentido, el trabajo busca contribuir al debate sobre liderazgo estatal incorporando la dimensión emocional como un elemento constitutivo, y no accesorio, de las prácticas de conducción en contextos de incertidumbre y conflictividad social.

El artículo se organiza de la siguiente manera. En primer lugar, se revisan brevemente los principales enfoques sobre liderazgo y sus limitaciones para comprender los escenarios contemporáneos. En segundo lugar, se recuperan aportes de la sociología de las emociones que permiten ampliar la mirada sobre las dinámicas de conducción en el ámbito público. Finalmente, se discuten las implicancias de este enfoque para repensar el liderazgo estatal en contextos atravesados por demandas sociales, desigualdades persistentes y emociones colectivas en disputa.

### **Liderazgo y quiebres de modelos**

Diversos estudios han señalado que el ejercicio del liderazgo adquiere características específicas según el tipo de organización y el contexto institucional en el que se desarrolla. Mientras que en el ámbito corporativo el liderazgo suele orientarse a la maximización de resultados y a la competitividad en el mercado, en el sector público se encuentra atravesado por condicionamientos políticos, normativos y sociales que complejizan los procesos de toma de decisiones. En este sentido, los trabajos de James MacGregor Burns (1978) y Bernard M. Bass (1990) han destacado que las dinámicas del liderazgo no pueden comprenderse de manera aislada de los objetivos organizacionales y de los marcos institucionales en los que se inscriben. En el campo específico de la gestión pública, esta diferencia se vuelve aún más evidente, ya que los líderes estatales deben articular demandas sociales, restricciones institucionales y expectativas de legitimidad

democrática que exceden las lógicas tradicionales de eficiencia organizacional.

Por un lado, el liderazgo público se encuentra profundamente influido por las demandas de transparencia, inclusión, eficacia e incorporación de transformaciones tecnológicas que reconfiguran las dinámicas de la gestión estatal. Como señalaba Oszlak (1999), los procesos de reforma del Estado ya anticipaban tensiones entre eficiencia, legitimidad y capacidad de respuesta. En la actualidad, estas tensiones se profundizan frente a problemas públicos cada vez más complejos que requieren formas de liderazgo capaces de articular actores diversos y orientar acciones colectivas hacia objetivos compartidos, lo que Mazzucato (2021) describe como un enfoque de “misiones” para la acción estatal. Por otro lado, el liderazgo privado, impulsado por la competitividad del mercado, busca maximizar resultados en pos de garantizar la rentabilidad económica.

Estas diferencias no solo se manifiestan en los estilos de liderazgo, sino también en las condiciones estructurales que influyen en su desarrollo: desde los accesos a formación hasta las redes de capital social que permiten escalar en sus respectivas organizaciones (Luci, 2016). A lo cual se suma la necesidad de atribuir la categoría individual *versus* lo colectivo, haciendo eco de lo que cada sector quiere representar.

Por ello, este artículo se propone contribuir a la comprensión de cómo el desarrollo de competencias, las trayectorias y los estilos de liderazgo en los sectores público y privado no solo difieren, sino que se configuran en tensión a partir de las particularidades estructurales y simbólicas de cada ámbito. Estas diferencias no responden de manera lineal a las demandas sociales y organizacionales, sino que expresan disputas entre paradigmas de acción, racionalidades en conflicto y expectativas divergentes sobre qué significa liderar en contextos de transformación y subjetividades que operan en el sistema. En este marco, el lideraz-

go aparece menos como un proceso de mera adaptación y más como una práctica situada, atravesada por condicionamientos políticos, sociales y económicos que moldean -y tensionan- las formas de liderar en ambos sectores. Bajo una variable que es clave: la transformación a rápida velocidad<sup>1</sup>.

### **Categorías identificadas con relación al concepto de liderazgo**

En el marco del proceso de investigación del que surge este trabajo, se recupera la siguiente hipótesis analítica que orienta el desarrollo del artículo: “el liderazgo en el sector público argentino se configura en un entramado de condicionamientos institucionales, expectativas sociales y narrativas emocionales que exceden las lógicas tradicionales de gestión organizacional. En este marco, las competencias y estilos de liderazgo se desarrollan en tensión entre las demandas de eficiencia administrativa, la construcción de legitimidad democrática y la necesidad de gestionar emociones colectivas que atraviesan la relación entre Estado y la ciudadanía”. Si bien el proyecto de investigación contempla una comparación entre liderazgo público y corporativo, el presente artículo se concentra en el liderazgo en el ámbito estatal, utilizando el sector privado como referencia analítica que permite iluminar ciertas tensiones y desplazamientos en las formas contemporáneas de liderar. Y se acompaña con la si-

---

1 Uno de los conceptos clave para poder realizar análisis de contexto es el acrónimo utilizado posguerra (Guerra Fría): VUCA (Volatilidad-Incertidumbre-Complejidad y Ambigüedad). En un contexto donde la velocidad de los cambios se acelera e impacta directamente en las maneras de hacer, hace que debamos repensar el campo de la sociología de las emociones como un campo fértil para poder estudiar de manera situada el liderazgo y sus características.

guiente pregunta de investigación: ¿Cómo se configura el liderazgo en el sector público argentino en contextos de crisis e incertidumbre, y de qué manera las narrativas emocionales, las expectativas sociales y las condiciones institucionales influyen en las formas de conducción y en su diferenciación respecto de los modelos predominantes en el ámbito corporativo?

Con el objetivo de abordar la pregunta de investigación y explorar las particularidades del liderazgo en el sector público argentino, este trabajo recupera una serie de categorías analíticas provenientes de distintos campos de las ciencias sociales. Estas categorías permiten iluminar dimensiones frecuentemente relegadas en los estudios tradicionales sobre liderazgo, especialmente aquellas vinculadas a la construcción de subjetividades, los procesos de aceleración social y la dimensión emocional de la acción colectiva.

El liderazgo, en tanto fenómeno empírico, ha sido abordado desde múltiples perspectivas teóricas que, lejos de conformar un campo homogéneo, presentan tensiones y contradicciones. En este trabajo se parte de la premisa de que dichas tensiones no deben resolverse mediante dicotomías rígidas, sino a partir de enfoques complementarios que permitan comprender la complejidad de las prácticas de conducción en contextos contemporáneos. En línea con lo planteado por Bruno Latour (1993), el desafío consiste en evitar oposiciones simplificadoras y reconocer la hibridez de los fenómenos sociales, entendiendo que las prácticas institucionales y organizacionales se configuran a partir de múltiples dimensiones que interactúan entre sí.

En este sentido, el trabajo de Nobile (2017) sobre educación emocional aporta una reflexión relevante al señalar los riesgos de enfoques que privilegian el desarrollo individual por sobre las dimensiones relacionales y colectivas de la experiencia emocional. Según la autora, ciertos discursos contemporáneos sobre la gestión de las emociones tienden a

psicologizar los problemas sociales, promoviendo una mirada centrada en el individuo y dejando en segundo plano las condiciones sociales e institucionales en las que esas emociones se producen. Esta tensión resulta especialmente pertinente para pensar el liderazgo, ya que muchas de las aproximaciones contemporáneas lo abordan desde el desarrollo de competencias individuales, sin considerar plenamente el carácter situado y relacional de los procesos emocionales que atraviesan las prácticas de conducción.

A su vez, el trabajo de Ulrich Bröckling (2015) sobre el *self emprendedor* ofrece un marco teórico poderoso para pensar las transformaciones del liderazgo en contextos contemporáneos. El autor describe la emergencia de un modelo de subjetividad que encarna las lógicas neoliberales, en el cual los individuos son interpelados a gestionarse a sí mismos como si fueran empresas, internalizando la responsabilidad por su éxito o fracaso y orientando sus acciones hacia la eficiencia, la competencia y la innovación constante. En el contexto argentino, esta perspectiva dialoga con los aportes de Luci (2016), quien a partir de un trabajo empírico sobre el mundo empresarial analiza cómo se configuran las trayectorias profesionales y las formas de liderazgo en el ámbito corporativo.

En la misma línea conceptual, los aportes de Ilana Gershon (2011) sobre la noción de *agencia neoliberal* permiten profundizar el análisis de las transformaciones en las formas de liderazgo. Según la autora, el neoliberalismo redefine la subjetividad al concebir a las personas como un conjunto de habilidades que deben ser continuamente gestionadas, invertidas y desarrolladas como si el yo fuese un proyecto empresarial. Esta perspectiva permite comprender cómo ciertos discursos organizacionales y prácticas de gestión promueven modelos de liderazgo basados en la autooptimización permanente y en la responsabilización individual por los resultados alcanzados.

Otra de las categorías analíticas relevantes para este trabajo es el concepto de *overheating* desarrollado por Thomas Hylland Eriksen (2016). El autor propone este concepto para describir un mundo caracterizado por procesos de aceleración económica, tecnológica y social que generan fricciones constantes entre lo local y lo global. En este contexto, las transformaciones se producen a un ritmo vertiginoso, multiplicando los efectos no deseados de la modernidad y generando nuevas tensiones en las formas de organización social. Esta perspectiva resulta particularmente útil para comprender el contexto en el que se desarrollan los liderazgos contemporáneos, tanto en el sector público como en el privado, donde las demandas de adaptación, innovación y respuesta rápida frente a crisis recurrentes se vuelven cada vez más intensas.

Finalmente, los aportes de Arlie Russell Hochschild (2016) resultan centrales para incorporar la dimensión emocional al análisis del liderazgo. En su obra *Strangers in Their Own Land*, la autora analiza las emociones y narrativas morales de comunidades conservadoras en Luisiana, mostrando cómo se configura lo que denomina *deep story*: un relato emocional que organiza la percepción de justicia, pertenencia y reconocimiento más allá de los datos objetivos. A través de este enfoque, Hochschild propone además la idea de atravesar la “muralla de empatía”, entendida como la capacidad de comprender las experiencias

y percepciones de otros actores sociales cuyas posiciones políticas o culturales pueden resultar distantes.

Incorporar esta perspectiva al estudio del liderazgo permite ampliar el análisis más allá de las competencias técnicas o de los marcos institucionales, reconociendo que las prácticas de conducción también se desarrollan en el terreno de las emociones colectivas, las narrativas morales y los conflictos simbólicos que atraviesan la relación entre el Estado y la ciudadanía. En este sentido, el enfoque de la sociología de las emociones ofrece herramientas valiosas para comprender cómo se construye la legitimidad de los liderazgos en contextos atravesados por crisis recurrentes, expectativas sociales contradictorias y disputas por el sentido de lo público.

### **Síntesis del trabajo empírico**

A partir del marco conceptual desarrollado y del análisis de las entrevistas realizadas a líderes del sector público en el marco de esta investigación, es posible identificar una serie de herramientas y dimensiones del liderazgo que emergen del trabajo empírico. Estas dimensiones permiten observar cómo las categorías teóricas previamente discutidas se manifiestan en la práctica de la conducción estatal. La siguiente tabla sintetiza algunos de los principales hallazgos derivados del análisis de las entrevistas.

**Tabla 1.**  
**Herramientas de liderazgo identificadas a partir del trabajo empírico<sup>2</sup>**

<b>Dimensión analizada</b>	<b>Herramienta de liderazgo identificada</b>	<b>Manifestación en el liderazgo público</b>
Trayectoria y acceso al liderazgo	Trayectorias híbridas y capital institucional	Los líderes públicos construyen legitimidad combinando experiencia técnica, conocimiento del Estado y capital político acumulado
Contexto y toma de decisiones	Lectura del contexto y gestión de crisis	La conducción estatal exige tomar decisiones en escenarios atravesados por incertidumbre política, demandas sociales y restricciones institucionales
Competencias y vínculos	Articulación de actores y gestión relacional	El liderazgo público implica coordinar múltiples actores (organismos del Estado, empresas, sociedad civil) y mediar intereses diversos
Gestión de expectativas sociales	Interpretación de emociones colectivas	Los líderes deben gestionar percepciones de injusticia, demandas sociales y narrativas que atraviesan la relación entre ciudadanía y Estado
Visión de futuro	Construcción de horizonte estratégico	El liderazgo estatal requiere sostener proyectos de largo plazo en contextos de alta volatilidad institucional y económica

**Fuente:** Elaboración propia.

Como puede observarse, las herramientas identificadas refuerzan la idea de que el liderazgo público se configura en un entramado de condicionamientos institucionales, demandas sociales y dinámicas relacionales que exceden los modelos tradicionales de gestión organizacional. En este sentido, las entrevistas permiten iluminar cómo las prácticas de conducción estatal se desarrollan en contextos atravesados por tensiones entre eficiencia administrativa, legitimidad democrática y gestión de emociones colectivas.

A partir del diálogo entre las categorías teóricas desarrolladas y el análisis de las entrevistas realizadas a líderes del sector público en el marco de esta investigación, es posible identificar algunas dimensiones clave del liderazgo contemporáneo. La siguiente tabla sintetiza los principales hallazgos empíricos y su conexión con el marco conceptual del artículo.

2 Síntesis de las entrevistas realizadas entre el mes de noviembre de 2025 y febrero de 2026 a funcionarios y ex funcionarios (2015 hasta la actualidad) del nivel jerárquico del sector energético argentino.

**Tabla 2**  
**Herramientas y dimensiones del liderazgo en el sector público**  
**(a partir del trabajo empírico)**

<b>Dimensión analizada</b>	<b>Manifestación en liderazgo público</b>	<b>Manifestación en liderazgo corporativo</b>
Trayectoria y acceso al liderazgo	Trayectorias híbridas que combinan experiencia técnica, política y conocimiento del Estado	Trayectorias profesionales orientadas al desempeño organizacional y al desarrollo de carrera corporativa
Contexto y toma de decisiones	Toma de decisiones condicionada por dinámicas políticas, institucionales y demandas sociales	Toma de decisiones orientada a la eficiencia organizacional y la competitividad del mercado
Competencias y vínculos	Capacidad de articulación entre actores diversos (Estado, sector privado, ciudadanía)	Liderazgo orientado a la coordinación interna de equipos y resultados organizacionales
Gestión de expectativas sociales	Interpretación de demandas sociales, percepciones de injusticia y narrativas públicas	Gestión de expectativas de clientes, accionistas y objetivos de mercado
Orientación estratégica	Construcción de horizontes de acción vinculados con políticas públicas y bienes colectivos	Definición de estrategias orientadas al crecimiento y la rentabilidad organizacional

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Reflexiones sobre las categorías propuestas**

Nobile (2017) nos marca una tensión con relación a la Educación Emocional (EE) en las escuelas como factor de enseñanza en los nuevos contenidos programáticos y como esa EE propicia el fortalecimiento del factor individual por sobre lo correlacional, es decir, lo colectivo e intervincular. En otras palabras, cuando se pone el objeto empírico en tensión “Liderazgo” desde el sector público y privado. Se puede identificar la idea sobre la necesidad de esa EE en el sector privado como parte integrada, como parte de un protocolo donde la psicología positiva “ayuda a maximizar” la forma de hacer vinculada con el resultado que se espera. Una forma cada vez más naturalizada, una hoja de ruta que propicia “modelos de competencias necesarias” que se requieren

para ciertos puestos en el mercado (Goleman, 2025). Es interesante esta aproximación a la hora de pensar en la pregunta de investigación que acompaña esta propuesta y poder poner de relieve el análisis de las condiciones estructurales, trayectorias profesionales y competencias que reclama el sector privado de manera manifiesta sobre sus líderes o como los llamaría Luci (2016) “los managers”. En cambio, a la hora de indagar en el sector público argentino, esas condiciones estructurales o competencias son más flexibles teniendo en cuenta algunos factores objetivos que podemos mencionar como por ejemplo la no continuidad de políticas de Estado que pone en jaque la administración de los recursos del Estado en muchos aspectos, los ajustes presupuestarios y el tener que “hacer” sin recursos, pero ante todo el capital social de las burocracias y liderazgos

construidos a lo largo de décadas que fluctúan adaptándose a las necesidades del partido o ideología de turno. Lo que repercute directamente en el Liderazgo como condición y desdibuja ese modelo de desarrollo de competencias (en la caja), poniendo prioridades más vinculadas con la coyuntura.

Los aportes que realiza Ulrich Bröckling dialogan directamente con la hipótesis que se presenta en el proyecto de investigación en relación a la diferencia entre liderazgo público y privado. En el sector privado, el ideal del *self emprendedor* se ajusta de manera casi natural a la cultura empresarial: la innovación, el cálculo de riesgos, la optimización continua y la capacidad de adaptación son competencias centrales, tal como también ha señalado Florencia Luci (2016) en su análisis del liderazgo corporativo. En este sentido, el discurso del emprendimiento coincide con las exigencias de un entorno competitivo, donde la autonomía y la autogestión son valores funcionales al mercado. Valores que recupera Goleman (2025) cuando analiza las doce competencias de la inteligencia emocional.

En cambio, en el sector público argentino, sobre todo en los períodos (2015-2019 y 2019-actualidad), el mandato del *self emprendedor* entra en tensión con la lógica burocrática tradicional y con la concepción del Estado como garante de derechos colectivos. Siguiendo a Bröckling (2015), la subjetivación bajo la consigna “sé emprendedor” implica un desplazamiento: lo que antes era concebido como responsabilidad del Estado (garantizar bienestar y seguridad social) pasa a ser interpretado como responsabilidad individual. Esto se articula con las reformas inspiradas en la década de los '90 bajo el lema de Nueva Gerencia Pública (NGP). Sin entrar en detalle, estos dispositivos sirvieron para estructurar desde el norte hacia el sur bajo el lema de “profesionalización de la burocracia”, un esquema de competencias rescatadas del sector privado introducidos en la gestión del Estado. El esquema queda-

ba cómodo para aquellos que representaban modelos que en la Argentina propiciaron la “puerta giratoria” (Castellani, 2018).

En este marco, la categoría de *self emprendedor* puede servirnos para explicar cómo ciertos liderazgos públicos durante el macrismo se orientaron hacia la lógica empresarial, promoviendo perfiles de funcionarios que se presentaban como “gestores” o “emprendedores” de la política. En contraste, el período posterior (2019 en adelante) donde se buscó revalorizar el rol de la burocracia estatal como garante de lo público y de la cohesión social, aunque sin poder desprenderse totalmente de la presión por mostrar resultados medibles y rápidas adaptaciones en un contexto de incertidumbre (a lo cual se le sumo la pandemia por COVID-19) lo que recuerda la “paradoja de la obligación de ser libre” que Bröckling desarrolla a partir de Foucault y Butler.

La reflexión de Bröckling (2015) sobre las tecnologías del yo (manuales de *coaching*, técnicas de *empowerment*, gestión por proyectos y retroalimentación 360°) se conecta además con la línea sobre liderazgo transformacional. Estos dispositivos, hoy presentes tanto en el sector público como en el privado argentino, revelan cómo se difunden ciertos modelos de liderazgo que buscan moldear subjetividades “autónomas” pero, a la vez, disciplinadas y funcionales a las demandas del sistema. Por complementariedad al planteo de Nobile (2017), Gershon (2011) suma a este análisis un giro respecto a la concepción de liberalismo clásico. Mientras que este último concebía al individuo como dueño de su fuerza de trabajo, el neoliberalismo lo entiende como un conjunto de habilidades que deben ser continuamente gestionadas, invertidas y optimizadas para mantener su valor en el mercado. Bajo el concepto de *agencia neoliberal* aparece el imperativo de autogestión y cálculo permanente de riesgos y beneficios, que produce un tipo de actor reflexivo y competitivo, pero también moralmente desanclado. En el caso del

sector privado, esta concepción encuentra un terreno propicio para ser abordado: los líderes empresariales suelen presentarse como gestores de sí mismos, capaces de convertir su capital humano en ventaja comparativa, tal como también lo resalta Luci (2016) para el contexto argentino. En el ámbito del sector público, en cambio, la exigencia de adoptar una lógica empresarial genera tensiones con la misión de garantizar derechos colectivos y sostener la cohesión social. La categoría de “agencia neoliberal” ayuda, entonces, a mostrar cómo ciertas reformas de la Nueva Gerencia Pública y las prácticas de liderazgo que se desplegaron durante los gobiernos de Mauricio Macri y de Alberto Fernández se sitúan en esa frontera: mientras el primero buscó profundizar la lógica de la autoempresa y la eficiencia mercantil; el segundo procuró revalorizar la función protectora del Estado, aunque sin escapar por completo al mandato neoliberal de responsabilizar al individuo por su desempeño. En este sentido, el marco de Gershon (2011) permite problematizar la aparente convergencia entre los liderazgos públicos y privados, a la vez que ilumina las diferencias en términos de escala y valores a la hora de pensar en cómo los liderazgos se estructuran en relación a ciertas condiciones estructurantes.

El concepto de *overheating* desarrollado por Eriksen (2016) ofrece un marco analítico clave para sumar al presente análisis, ya que permite comprender cómo los procesos de aceleración global impactan en la forma en que se configuran los liderazgos tanto en el sector público como en el privado. Como se planteó en el apartado de identificación de categorías Eriksen (2016) sostiene que vivimos en un “mundo demasiado lleno”. En el sector privado y sobre todo en el sector energético, esta dinámica se traduce en la necesidad de líderes que actúen como gestores de riesgos y catalizadores de innovación, adaptándose constantemente a los vaivenes del mercado internacional de la energía y a la presión por

la competitividad. En el sector público argentino, especialmente durante las gestiones de 2015 a la actualidad, este “sobrecalentamiento” se manifiesta en tensiones entre la urgencia por responder a crisis económicas, sociales y ambientales, y la necesidad de sostener las capacidades estatales y la legitimidad democrática. Así, la perspectiva de Eriksen dialoga con la hipótesis que hemos planteado al mostrar que los líderes en contextos públicos deben lidiar con un doble desafío: enfrentar los ritmos acelerados de la globalización y los cambios que esta conlleva y, a la vez, garantizar la protección de derechos y la cohesión social en un escenario donde las viejas certezas institucionales se ven cuestionadas y en donde la definición del liderazgo necesario parecería encontrarse en construcción.

Ahora bien, las preguntas que aparecen luego del abordaje conceptual de algunas de las categorías planteadas tensionan con algunas definiciones ocurrentes y subjetivas que se pueden identificar a simple vista: ¿Cuáles podrían ser las condiciones estructurantes de un líder del siglo XXI en un país como la Argentina? ¿Existen condiciones estructurantes compartidas entre el sector público y privado? Sin pretender responderlas, se abordarán las categorías que Hochschild (2016) nos presenta y que pueden permitirnos repensar la figura del líder en la Argentina, quizás no de manera acabada, pero intentando entrar en un camino que en el tiempo nos conduzca hacia la aproximación, sobre todo intentando saltar la muralla de empatía.

Hochschild (2016) pone de relieve la necesidad de repensar algunas cuestiones, que quizás deberíamos tener en cuenta a la hora de abordar el objeto empírico. Como se mencionó en el desarrollo de categorías, la autora analiza las emociones y narrativas morales de comunidades conservadoras en Luisiana, Hochschild (2016) en su relato cuenta como en los Estados Unidos muchos trabajadores del sur se perciben como “extraños en su propia

tierra” al sentir que otros grupos avanzan en la fila del progreso por delante de ellos. Lo cual nos desafía a pensar en términos de como en la Argentina también se observa cómo distintas narrativas emocionales se articulan en torno a la relación entre el Estado, el mercado y los ciudadanos. La autora además trabaja un concepto clave en nuestro análisis que es el de “muralla de empatía”, el cual fue recuperado en un inicio por su resonancia. El análisis de Hochschild (2016) permite mostrar además y poner en duda cómo los liderazgos públicos y privados en la Argentina gestionan o no estas percepciones de injusticia afectiva, y cómo las emociones colectivas se vuelven un terreno central de disputa en contextos de globalización y crisis constante.

Preguntas que surgen del análisis que nos plantea la autora y que desafían a pensar en un ejercicio activo en términos de construcción de relatos que se condigan con la realidad situada de las personas que quedan “afuera”. El liderazgo en la Argentina, ¿está pensando desde este tipo de categorías?

### **Liderar en tiempos de incertidumbre: emociones, Estado y sociedad**

Volver sobre la escena inicial permite observarla ahora desde otra perspectiva. Aquella conversación breve en la parada del colectivo marcada por la frustración, el cansancio y la sensación de injusticia no aparece simplemente como una anécdota cotidiana, sino como una expresión condensada del clima emocional que atraviesa a amplios sectores de la sociedad argentina desde hace años.

A lo largo de este artículo de investigación se ha intentado mostrar que estas experiencias no pueden ser comprendidas únicamente a partir de variables económicas o institucionales. Las percepciones de agravio, las expectativas de reconocimiento y las narrativas sobre el mérito o la injusticia forman parte de un entramado emocional que influye profundamente en la manera en que los ciudadanos

interpretan el rol del Estado, del mercado y de quienes ejercen posiciones de liderazgo. En este sentido, las categorías recuperadas desde el *self emprendedor* hasta la noción de *deep story* permiten comprender que el liderazgo contemporáneo se desarrolla en un terreno mucho más complejo que el de la gestión organizacional o la toma de decisiones técnicas. Liderar, especialmente en el ámbito público, implica también interpretar las emociones colectivas de una época, comprender las experiencias sociales que se expresan detrás de las demandas y construir horizontes de sentido capaces de articular expectativas diversas en contextos de incertidumbre.

Quizás allí radique uno de los desafíos más significativos del liderazgo en la Argentina actual. En una sociedad atravesada por profundas desigualdades y por narrativas contrapuestas sobre el mérito, la justicia y el rol del Estado, gobernar supone algo más que administrar recursos o implementar políticas públicas. Supone, también, la capacidad de atravesar la “muralla de empatía” para comprender qué le sucede al otro y desde allí reconstruir vínculos de confianza entre la ciudadanía y las instituciones.

Si algo revela aquella escena inicial es que detrás de cada demanda social, de cada frustración o de cada expectativa, hay historias que organizan la manera en que las personas interpretan su lugar en el mundo. Tal vez el desafío del liderazgo público contemporáneo consista precisamente en aprender a escuchar esas historias y transformarlas en un punto de partida para imaginar formas de conducción más sensibles, más reflexivas y más capaces de reconstruir lo común.

### **Referencias bibliográficas**

- Bröckling, U. (2015). *El self emprendedor. Sociología de una forma de subjetivación*. Santiago de Chile: Educaciones Universidad Alberto Hurtado.

- Castellani, A. G. & Dulitzky, A. (2018). The reverse revolving door: Participation of economic elites in the public sector during the 1990s in Argentina. *Latin American Business Review*. Disponible en: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10978526.2018.1479641>
- Eriksen, T. (2016). *A Conceptual Inventory*. En *Overheating. An Anthropology of Accelerated Change* (pp. 11-21). Londres: Pluto Press.
- Gershon, I. (2011). Neoliberal agency. *Current Anthropology*. 52(4): 537-555.
- Goleman, D. (2025). *Las 12 competencias de la Inteligencia Emocional*. Buenos Aires: La B Ediciones.
- Hochschild, A. (2018). *Extraños en su propia tierra. Réquiem por la derecha norteamericana. Prefacio, Cap. 1: “Un viaje al corazón” y Cap. 9 “La historia profunda”*. Madrid: Capitán Swing Libros.
- Latour, B. (1993). *Nunca fuimos modernos. Ensayo de antropología simétrica*. Madrid: Editorial Siglo XXI.
- Luci, F. (2016). *La era de los Manager*. Buenos Aires: Paidós.
- Nobile, M. (2017). Sobre la ‘Educación Emocional’: subjetividad y psicologización en la modernidad tardía. *Digitum*. Núm. 20: 22-33.
- Weber, M. (1993). *Economía y Sociedad*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Wilson, W. (1887). The study of administration. *Political Science Quarterly*. 2(2): 197-222.

### **Videos**

- Conferencia de Bruno Latour: *Si nunca fuimos modernos ¿qué nos pasó?* Fundación Osde. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=LfsfkFmjnQE>
- Conferencia de Michel Serres: *Las nuevas tecnologías, revolución cultural y cognitiva*. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=8qh44YFczt0>