

# EL DÍA DESPUÉS Y LOS LIDERAZGOS REPARADORES: LA NECESIDAD DE UN NUEVO LIDERAZGO POLÍTICO PARA LA POSPANDEMIA

**Juan Gabriel Gómez Albarello**, Ph. D. en Ciencia Política. Profesor asociado del Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales (IEPRI) de la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá. Correo electrónico: [jggomeza@unal.edu.co](mailto:jggomeza@unal.edu.co)

## RESUMEN

La crisis económica desatada por la pandemia del COVID-19 puede dar lugar a fenómenos de regresión colectiva que, a su turno, pueden ser aprovechados por líderes que promuevan la ruptura de las reglas de juego y la concentración de poder. No obstante, la misma crisis puede ser una oportunidad para la emergencia de un nuevo tipo de liderazgo que logre canalizar creativa y constructivamente las tensiones causadas por la pérdida y la humillación experimentadas por muchos individuos. El psicoanalista Vamik Volkan denomina este tipo de liderazgo *reparativo*. Sin embargo, la metáfora que usa para darle contenido a este concepto revela que permanece anclado en la misma dinámica regresiva que procura superar. Por tal razón, propongo un nuevo concepto de *liderazgo sin líderes* que, basado en el carácter colectivo, la rotación y el sorteo, permitiría recuperar la concepción de la política como servicio público.

**Palabras clave:** Regresión colectiva, liderazgo reparador, liderazgo sin líderes, rotación

## ABSTRACT

The economic crisis unleashed by the COVID-19 pandemic can give rise to phenomena of collective regression, which, in turn, may lead to the emergence of leaders who encourage breaking the rules of the game and promote the concentration of power. However, the very same crisis may be an opportunity for the appearance of a new type of leadership that creatively and constructively channels the tensions caused by the loss and humiliation experienced by many individuals. Psychoanalyst Vamik Volkan calls this kind of leadership reparative. However, the metaphor he uses to give content to this concept reveals that it is anchored in the same regressive dynamic that it seeks to overcome. For this reason, this paper proposes a new concept of leadership without leaders, which—based on its collective character, rotation, and selection by lot—would allow recovering the idea of politics as a public service.

**Keywords:** Collective Regression, Reparative Leadership, Leadership without Leaders, Rotation

**Fecha de recepción:** 4/12/2020

**Fecha de aprobación:** 6/04/2021

[120]

## INTRODUCCIÓN

Al momento de entregar la última versión de este texto (9 de abril de 2021), el sitio *worldometers.info* registraba casi 135 millones de personas contagiadas de COVID-19 y casi tres millones de muertes causadas por este virus. En junio de 2020, la proyección de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE) era que, si había una segunda ola de contagio, el Producto Mundial Bruto en 2020 caería en el 7,7% y el promedio mundial de desempleo alcanzaría el 10,2% (OECD, 2020). Cifras agregadas de este tipo no revelan el drama que se vive en muchos países. El Líbano, por ejemplo, ha entrado en una gravísima crisis económica, social y política.

Con base en el registro en los periódicos de la época, expertos del Fondo Monetario Internacional (FMI) han encontrado que luego de la ocurrencia de pandemias las tensiones sociales se han agravado profundamente y han dado lugar a disturbios y manifestaciones antigubernamentales en los países afectados (Barret et al., 2021). Por tanto, es muy posible que en el escenario de crisis económica desatado por la pandemia de la COVID-19 y las medidas para contenerla se agraven los conflictos existentes en cada país<sup>1</sup>. Muchos regímenes representativos basados en la competencia electoral ya experimentaban dinámicas regresivas, marcadas por el surgimiento de líderes populistas que han sabido aprovecharse de la ansiedad de grandes sectores de la población para alcanzar y mantener el poder (Judis, 2016). Una nota distintiva de muchos de tales líderes es canalizar esa ansiedad de forma destructiva contra grupos sociales —en particular, los inmigrantes—, y también, contra los grupos de oposición. Como en el periodo de la Gran Depresión, es probable que se consoliden liderazgos que promuevan una ruptura de las reglas de juego y la concentración de poder, y así se acentúen dinámicas de exclusión y desigualdad.

Durante y después de la pandemia, ¿hay espacio para otro tipo de liderazgos? El psicoanalista Vamik Volkan ha elaborado el concepto de *liderazgo reparador* para señalar que los líderes pueden cumplir una función unificadora en la sociedad sin incurrir en dinámicas intra ni intergrupales negativas. Su contribución es muy relevante en esta coyuntura pues muestra que la ansiedad compartida por los miembros de un grupo extenso puede ser canalizada de un modo socialmente provechoso, esto es, resolviendo creativa y constructivamente las tensiones causadas por la pérdida y la humillación experimentadas por muchos individuos. En ese sentido, su liderazgo es *reparador*.

A mi juicio, su concepto de liderazgo es problemático por estar anclado en una dinámica de regresión que ese liderazgo tiene como finalidad superar. Además, no sirve de guía adecuada en contextos en los cuales la competencia entre y dentro de las fuerzas políticas activa impulsos individuales de dominación y control jerárquico, en contravía

---

1 Sigo aquí el criterio del economista Robert Boyer (2020), quien sostiene que no estamos en recesión, sino en una crisis. La *recesión* corresponde a la fase descendente de un ciclo; la *crisis*, a un periodo caracterizado por la perturbación profunda de la producción, la distribución y el consumo.

con el ideal de una comunidad más igualitaria y racional. Además de criticar el concepto de liderazgo de Volkan, quisiera presentar una alternativa con base en la idea de un liderazgo colectivo, basado en la rotación y el sorteo, y que bien podría ser denominada *liderazgo sin líderes*.

Para ello abordaré, en primer lugar, el concepto de liderazgo político. Para los fines de este trabajo, me serviré de la conceptualización desarrollada por el antropólogo F. G. Bailey. En segundo lugar, presentaré los planteamientos de Volkan acerca del liderazgo reparador, refiriendo las principales dinámicas sociales que ese liderazgo tiene como propósito reparar. En tercer lugar, formularé mis críticas a la elaboración de Volkan y, posteriormente, presentaré mi alternativa de *liderazgo sin líderes* recuperando críticamente la visión de la política como *servicio público*. Finalmente, a modo de conclusión, presentaré las implicaciones que se derivan de este análisis para el liderazgo que se necesita en la pospandemia.

### QUÉ ACTIVIDAD DEFINE EL LIDERAZGO POLÍTICO

Todas las sociedades enfrentan problemas para los cuales carecen de soluciones definidas de antemano. La actividad de liderazgo surge cuando un grupo tiene que escoger entre varios cursos de acción. El líder (o los líderes) es quien logra persuadir al grupo —o por lo menos a una mayoría significativa— de que la solución que propone es la mejor respuesta al problema que enfrenta el grupo al cual pertenece (Bailey, 2001, p. 42).

[122]

De acuerdo con el modelo de decisión racional, un agente político sopesa los costos y los beneficios de una decisión antes de tomarla, y usualmente prevé cómo responderán otros agentes políticos a la decisión que él tome. En la práctica, muchos líderes toman sus decisiones basados en intuiciones acerca de cuál podría ser el curso de acción más exitoso. Esa intuición guarda, desde luego, cierta correspondencia con la lectura que el líder hace de la realidad política. Sin embargo, uno no debería exagerar la capacidad de previsión de los agentes políticos en contextos en los cuales no solo tienen información limitada acerca de las preferencias y las acciones de otros agentes. En muchos casos, también tienen que lidiar con la irracionalidad de los demás y con la suya propia. De ahí la pertinencia de la observación que el estadista sueco Axel Oxenstierna le hizo a su hijo en una carta que le envió en 1648: *Nescis, mi fili, quantilla ratione mundus regatur* (“No entiendes, hijo mío, cuán limitado es el papel que juega la razón en el gobierno del mundo”).

El rasgo típico de algunos líderes es actuar incluso contra las previsiones de su probable fracaso (Bailey, 2001, p. 44). Si su éxito ha sido obtenido contra viento y marea, el líder gana un aura, si no de invencibilidad, por lo menos de gran efectividad. En política, donde cuentan mucho más los resultados que las buenas intenciones, los líderes se distinguen, precisamente, por su capacidad para tomar decisiones y lograr implementarlas. Cuando esas decisiones dependen también de otros, el líder efectivo se caracteriza por

su capacidad para persuadir a sus opositores o para “torcerles el brazo” obligándolos a suscribir acuerdos con los que disienten profundamente.

El foco en el análisis de Bailey son dos tipos de dinámicas: la del líder y sus seguidores, y la del líder y sus oponentes. Estas dinámicas varían dependiendo del contexto, siendo el régimen político uno de los factores más importantes a tener en cuenta. En su trabajo abundan las referencias a líderes de regímenes llamados democráticos, tales como Winston Churchill y Lyndon B. Johnson y, en menor medida, a Franklin D. Roosevelt y Richard Nixon, así como a Jawaharlal Nehru, George H. W. Bush y Margaret Thatcher. Bailey también dedica su atención a líderes de Estados totalitarios, como Benito Mussolini, Adolf Hitler, Joseph Stalin y Mao Zedong. Un elemento común a todos estos líderes es *deseducar* a sus seguidores. Según Bailey (2001, p. 9), para mantenerse en el poder, los líderes procuran ponerle término a todo ejercicio crítico hacia sus políticas y hacia su persona. Dicho de otro modo, los *desempoderan*. Además, no tienen muchos escrúpulos para utilizar toda clase de estratagemas y engaños.

En contraste con tal tipo de líderes, Bailey (2001, pp. 58, 89-96) destaca la figura de Mohandas Gandhi, a quien considera el líder típico de la *política de consciencia*, la cual puede ser tomada como un equivalente, en términos weberianos, de la actividad política desarrollada de acuerdo con la *ética de la convicción*. Si bien los lectores que busquen en Bailey una caracterización de los líderes en función de los tipos posibles de democracia quedarán decepcionados<sup>2</sup>, este autor (Bailey, 2001, p. 3) hace una observación común a muchos líderes, y que conviene tener muy presente: “La gente con poder político muy pocas veces admite que disfruta de él y nunca dice que lo usa para su propio beneficio”<sup>3</sup>. En muchos trabajos sobre el liderazgo político está ausente la referencia al impulso que mueve, si no a todos, por lo menos, a la gran mayoría de los líderes políticos: su deseo de gratificación narcisista. La ausencia de consciencia acerca de este impulso motivacional es especialmente pronunciada en la izquierda política. Discursos emancipatorios de todo tipo suelen encubrir ese deseo de gratificación narcisista que tienen los individuos

2 Este es, precisamente, el trabajo que realizan Hendriks y Karsten (2014) en su texto *Theory of Democratic Leadership*. Estos autores distinguen dos dimensiones relevantes para considerar varios tipos de liderazgos, según el tipo de democracia. La primera dimensión corresponde a la distinción entre democracias *directas* y democracias *indirectas*; la segunda, a la distinción entre democracias *mayoritarias* y *no mayoritarias*, o *integrativas*. En el caso de las democracias indirectas, Hendriks y Karsten distinguen entre las democracias *pendulares*, caracterizadas por liderazgos en los que el ganador toma todo (*winner-takes-all*) y las democracias *consensuales*, caracterizadas por un estilo de liderazgo basado en destrezas tales como la construcción de puentes y lazos con los diferentes grupos políticos.

3 Uno de esos pocos líderes honestos acerca de su gusto por el poder es Evo Morales, el depuesto presidente de Bolivia. En noviembre de 2018, al recibir el doctorado *honoris causa* que le otorgó la Universidad San Carlos de Guatemala, Morales “recordó la lucha sindical y de los pueblos originarios que hace más de doce años lo llevaron al poder, un sitio [sic] al que, dijo, se ha ‘acostumbrado’ y ahora ‘no quiero salir, y ese es el problema que tengo.’” (EFE, 2018). En febrero de 2016, Morales perdió un referendo que le habría permitido presentarse como candidato a un cuarto periodo presidencial. La Corte Constitucional boliviana, integrada por una mayoría de magistrados leales a Morales, anuló la restricción constitucional de reelección para un tercer periodo, con el argumento de que violaba el derecho humano a la participación política.

que se consideran llamados a liderar grandes cambios sociales. Como lo señala el neurocientífico Henri Laborit (1976/1982),

Creyendo que nos hemos librado del individualismo burgués porque hablamos a la sombra protectora de las clases sociales y de sus luchas, que parece que actuamos contra el lucro, la explotación del hombre por el hombre, el poder del dinero, los poderes establecidos, es dar prueba de una ignorancia perfecta de lo que motiva, dirige, orienta las acciones humanas y sobre todo lo que motiva, dirige y dirige nuestros propios juicios, nuestras propias acciones. Esto no significa que no se deba expresar y actuar de este modo, pero sí significa que es útil saber que, *detrás de un discurso pretendidamente altruista y generoso, se ocultan motivaciones pulsionales, deseos de dominancia insatisfechos, aprendizajes culturales, un sometimiento recompensado a sus prohibiciones o una revuelta ineficaz contra la alienación de nuestros actos gratificando el orden social, una búsqueda de satisfacciones narcisistas, etc.* [énfasis añadido]. De modo que cuando una comunidad de intereses permite que un grupo humano derroque un día el poder establecido, vemos de inmediato que una lucha competitiva por la dominación nace inmediatamente dentro del nuevo poder, que aparece un nuevo sistema jerárquico y se institucionaliza. El ciclo comienza de nuevo. (p. 120)

[124] La honestidad acerca de la gratificación narcisista parece darse más fácil en la derecha del espectro político pues la jerarquía y la dominación son tomadas como aspectos naturales de toda comunidad política. Desde luego, también puede haber líderes de derecha para quienes este tipo de honestidad les resulte difícil de alcanzar pues consideran que su acceso al poder corresponde a un designio divino, y no a una ambición personal<sup>4</sup>. En cualquier caso, de izquierda a derecha, el narcisismo está presente como una fuerza motivacional innegable. Este aspecto es, precisamente, el punto de partida del análisis de Vamik Volkan acerca de dos tipos radicalmente distintos de liderazgo: el liderazgo destructivo de narcisistas malignos y el liderazgo reparador de narcisistas benignos. [124]

## LIDERAZGOS DESTRUCTIVOS Y LIDERAZGOS REPARADORES

En línea con la literatura sobre el tema, Volkan (2004, pp. 189-193) describe la personalidad con una organización narcisista en los términos de un amor exagerado del individuo hacia sí mismo, que se manifiesta en pensamientos repetidos de grandeza y omnipotencia que, de forma contradictoria, se combinan con sentimientos de valía personal disminuida. Estos sentimientos llevan a la persona narcisista a experimentar una continua “hambre” de amor de los otros. Usualmente, estos dos aspectos de la personalidad narcisista no se integran adecuadamente en una identidad cohesiva.

---

4 El contraste que Henry A. Kissinger (1994, p. 150) delinea entre Benjamin Disraeli y William Gladstone resulta aquí especialmente ilustrativo. “Al saber que sería nombrado Primer Ministro en 1868, [Disraeli] estaba lleno de regocijo: ¡Hurra! ¡Hurra! ¡He logrado encarnarme en la punta del poste engrasado!”. En contraste, cuando el adversario permanente de Disraeli, William Ewart Gladstone, fue invitado a sucederlo ese mismo año, escribió una reflexión prolífica acerca de las responsabilidades del poder y sus deberes sagrados con Dios, que incluyó una oración para que el Todopoderoso lo imbuyera de la fortaleza requerida para asumir las graves responsabilidades del cargo de primer ministro”.

No todos los individuos con una personalidad narcisista actúan del mismo modo. La variación en cada caso depende de la manera como cada cual logra o no mantener el aspecto dominante de su identidad, de la forma como responde a las amenazas contra ese aspecto dominante y de qué tanto éxito tiene al proteger y demostrar los aspectos que valoriza, mientras oculta a los demás —incluso, a sí mismo— los aspectos desvalorizados de su propia personalidad. Mediante un proceso que los analistas denominan *externalización*, los individuos con personalidad narcisista proyectan en otros sus aspectos desvalorizados. En los casos más extremos, procuran destruir completamente sus partes desvalorizadas con el fin de protegerse de la ansiedad, la depresión o la humillación. Para ello recurren a ataques contra todos aquellos que representan esas partes desvalorizadas. Por este camino devienen adictos a “triumfos agresivos” que les permiten confirmar su ilusión de grandeza y omnipotencia.

Cuando individuos con las mencionadas características asumen roles de liderazgo, logran encajar con grupos sociales que experimentan o meramente perciben amenazas a su identidad de grupo. En efecto, “la creencia del líder en su propia omnipotencia y poder produce confort a los seguidores en búsqueda de un salvador” (Volkan, 2004, p. 193). Jerrold Post (2015, pp. 79-80) ha elaborado una interesante conjetura acerca de las características psíquicas de esos seguidores. Algunos corresponden al tipo de quienes tienen heridas narcisistas que los hacen susceptibles de buscar individuos que “puedan admirar por su prestigio, poder, belleza, inteligencia o estatura moral” pues al mantener relaciones con ellos pueden experimentar un sentimiento de valía personal. Otros individuos, sin embargo, son personas psíquicamente maduras y saludables, pero que en situaciones de crisis social se encuentran temporalmente abrumadas, por lo cual buscan un líder fuerte y seguro de sí mismo. Se trata, por tanto, de una regresión temporal, en la que requieren un líder que los rescate y los cuide. Pasada la crisis, estos individuos suelen darles la espalda a los líderes carismáticos a los que consideraban omnipotentes.

Durante el periodo de regresión colectiva, los individuos de uno y otro tipo se encuentran propensos a una retórica absolutista a la cual apelan los líderes narcisistas malignos para expresar y externalizar la división (*split*) que experimentan internamente entre los aspectos idealizados y los aspectos subvalorados de su personalidad (Post, 2015, pp. 76-78). Un grupo social en un estado de regresión psíquica, abrumado por los ataques reales o percibidos a su identidad, acepta sin cuestionar la división en polos opuestos: los virtuosos vs. los corruptos, como lo hizo Maximilien Robespierre; el país nacional vs. el país político o el pueblo vs. la oligarquía, como lo hizo Jorge Eliécer Gaitán; la casta corrupta vs. la ciudadanía en marcha, como lo han hecho el Movimiento Cinco Estrellas, en Italia, y Podemos, en España, etc. Una vez obtenida la adhesión ciega de los seguidores y la división en polos opuestos, los líderes malignos pueden promover la deshumanización de aquellos percibidos como adversarios y la justificación de todo tipo de acciones en su contra, y así dan lugar a una nueva moralidad totalmente distorsionada (Volkan, 2004, pp. 60-85). En Colombia, la “izquierda” o la “oligarquía” son categorías con las cuales líderes narcisistas malignos de uno u otro extremo del espectro político identifican al grupo cuya amenaza debe ser eliminada, acción que puede



entrañar incluso la eliminación de dicho grupo. Como en otros países, en Colombia la crisis económica ha creado un escenario en el cual es altamente probable una regresión psíquica colectiva y, consecuentemente, una involución política favorable a la concentración de poder, la acentuación de la exclusión social y económica, e incluso la reedición de prácticas violentas.

Si bien los agentes políticos actúan bajo condiciones que no han escogido, ello no implica que el curso de acción que sigan esté definido de antemano. No hay ninguna sociedad cuyo destino sea caer bajo el conjuro de un líder narcisista maligno. En una situación de regresión psíquica causada por una crisis social y económica, el efecto de un líder narcisista benigno puede ser constructivo y reparador. ¿En qué consiste lo reparador de este liderazgo? En primer lugar, el líder narcisista benigno insta a sus seguidores a alcanzar un nivel de capacidad y habilidad correspondiente a la imagen idealizada de su superioridad. Para ello, procura remover todos los obstáculos mentales que impiden a sus seguidores alcanzar ese nivel de capacidad y habilidad. El líder deviene un maestro que anima continuamente a sus pupilos a liberar su energía de forma creativa y productiva. De este modo, el líder fomenta la expansión de la autonomía personal de sus seguidores favoreciendo dinámicas de progresión psíquica. En segundo lugar, el líder narcisista benigno se abstiene de buscar enemigos o subgrupos a quienes devaluar con el fin de realzar su sentido de superioridad. Antes bien, realza este sentido en función de los logros de sus seguidores. Esos logros permiten cerrar las heridas causadas por la pérdida y la humillación. En vez de canalizar la energía de los seguidores hacia el resentimiento, el líder narcisista benigno logra motivarlos a dar una respuesta constructiva a esa experiencia de humillación y pérdida. En este sentido, el líder narcisista benigno cumple una función *reparadora*.

[126]

Para Volkan, por ejemplo, Mustafá Kemal Atatürk es el modelo por excelencia del liderazgo reparador. Luego de la caída del Imperio otomano como consecuencia de su derrota en la Primera Guerra Mundial, Atatürk encabezó una rebelión armada para rechazar la ocupación de buena parte del territorio de la actual Turquía por tropas griegas. Este éxito lo llevó a convertirse en jefe de Estado, posición desde la cual promovió la modernización de su país. Una de las medidas que implementó activamente fue la transición del uso del alfabeto árabe al uso del alfabeto occidental. Este cambio fue justificado apelando a varios argumentos: uno de ellos era que el alfabeto occidental expresa mejor que el alfabeto árabe la riqueza fonética del idioma turco; otro, simplemente que facilitaba la integración de Turquía en la órbita de la civilización occidental, y contribuía de ese modo al desarrollo económico del país. Expertos que asesoraron a Atatürk aseguraban que la transición tardaría por lo menos ocho años en completarse. Gracias a la devoción de Atatürk por enseñarles a sus conciudadanos el nuevo alfabeto, dicha transición se completó *en menos de un año*. En su rol de maestro, Atatürk motivó al pueblo turco a alcanzar un estándar de educación cada vez más alto. En vez de buscar enemigos en las potencias occidentales que llevaron a cabo el desmembramiento del Imperio otomano, Atatürk logró que su país se desarrollara mucho más que sus vecinos, la mayoría ricos en reservas de petróleo. Este proceso de transformación social estaba

íntimamente ligado a la dinámica psicológica del líder turco. Atatürk consideraba que el bien máspreciado que le había dejado su padre era la educación. El propio Atatürk, además, se proyectó como el *padre de la nación turca* (de *ata*, padre, y *turk*, turcos). En lugar de quedar atascado en la experiencia de la pérdida y la humillación, gracias al liderazgo reparador de Atatürk el pueblo turco protagonizó un impresionante proceso de cambio social y económico.

Conviene notar que en la caracterización que Volkan hace de Atatürk hay, sin embargo, un aspecto que desdibuja por completo su rol como líder reparador. Volkan omite por completo el papel del líder turco en la negación del genocidio armenio (Ulgen, 2010). Es muy probable que el silencio de Volkan a este respecto sea el resultado de su larga colaboración con el académico negacionista Norman Itzkowitz (Therriault, 2001). Lo que interesa aquí es que, por cuenta de su negación del genocidio armenio, Atatürk no puede ser considerado representativo del tipo reparativo que ha elaborado Volkan. En cambio, a otros líderes a quienes Volkan identifica como reparadores, Julius Kambarage Nyerere, en Tanzania, y Nelson Mandela, en Sudáfrica, sí podemos tomarlos como encarnaciones de este tipo.

#### **LAS LIMITACIONES DEL CONCEPTO DE LIDERAZGO REPARADOR**

El concepto de *liderazgo reparador* es inseparable de la metáfora con la cual Volkan representa la identidad grupal, así como la relación entre el líder y el grupo. Conviene aquí citar al propio Volkan (2004):

Freud ha teorizado que la psicología de los grandes grupos refleja los asuntos edípicos de cada miembro: un individuo deviene leal al líder del mismo modo en que un adolescente edípico sublima su agresión contra su padre y se identifica con él; el grupo se forma a medida que los individuos se juntan identificándose y deviniendo leales al líder. Sin embargo, a lo largo de años de observación, en el estudio de la psicología de los grandes grupos he pasado de la percepción de lo que significa el grupo para cada miembro a la estructura de la psicología de los grandes grupos propiamente dicha. Cuando pienso en la clásica teoría freudiana, visualizo a la gente organizada en torno a un gran poste central, que representa al líder del grupo, como en una danza de las Fiestas de Mayo en la que cada uno se identifica con los demás e idealiza y apoya al líder. Desde entonces me he apoyado en esta metáfora para construir otra, la de una gran tela sobre la gente, la de la identidad de un gran grupo como una “carpa de tela”. La gente que rodea el poste central está decidida a mantener el poste central erecto de modo que la tela permanece tensa, como una cubierta protectora de los individuos que están bajo ella. (p. 36)

El carácter metafórico de la conceptualización de la identidad de grupo y el rol del líder no es, *per se*, una objeción al trabajo de Volkan. Por el contrario, en línea con el trabajo de Lakoff y Johnson (1999, pp. 70-71), no sobra resaltar el hecho de que nuestro pensamiento es metafórico. No podemos pensar sin metáforas. Estas son la herramienta con la cual aprehendemos nuestra experiencia. La metáfora de Volkan tiene la virtud



de integrar otra metáfora de amplio uso en las ciencias sociales: la del *tejido social*. No solamente eso: Volkan (2004, pp. 24-55) ha aprovechado esa metáfora para desarrollar un análisis de los mecanismos constitutivos de la identidad individual y la identidad de grupo refiriéndose a ellos como los *hilos* o las *hebras* de la tela protectora en que consiste esa identidad. El temor a que ese ropaje protector sea desgarrado o roto produce ansiedad, que es, precisamente, la reacción que sentimos cuando nuestra identidad individual y colectiva es blanco de ataques.

La fuerza heurística de la imagen que representa la identidad de grupo y el rol del líder no nos debería hacer olvidar que es una representación entre muchas otras posibles del mismo fenómeno. Tal y como lo destacan Lakoff y Johnson (1999, pp. 70-71), el carácter complejo de nuestra realidad admite ser representado de muchas maneras. De esta pluralidad de posibles representaciones, Lakoff y Johnson extraen la implicación de que muchos problemas filosóficos son al final malentendidos que surgen de absolutizar una representación metafórica de una experiencia o un objeto, a despecho de todas las demás. A tono con esta observación, uno podría señalar que la identidad colectiva puede ser representada, por ejemplo, como un edificio residencial o una ciudad.

[128] La objeción que cabe hacerle a la metáfora de Volkan es que representa al grupo y su relación con el líder de una forma muy simple, primitiva, en el sentido de que esa relación carece de elementos mediadores. Uno podría indicar, sin embargo, que en la metáfora hay campo para representar el rol que pueden jugar las instituciones. Estas podrían ser costuras que sirven para conservar la unidad de la carpa, de modo que la gente pueda abrirla y cerrarla de ciertas maneras, pero no de otras, imponiendo de este modo restricciones a los cambios que el líder y el grupo quisieran llevar a cabo respecto de su identidad colectiva. La objeción fundamental es que la metáfora de la carpa y del poste central es apta, en realidad, para representar al grupo en una situación de regresión psíquica, en consideración al hecho de que la relación con el líder no tiene mediaciones y se aproxima a la involución personal en la cual los seguidores renuncian a su identidad personal a favor de la del grupo, haciendo caso omiso de sus diferencias y, por el mismo camino, de su propio sentido de responsabilidad individual. Por el contrario, un grupo que no esté en una situación de regresión psíquica es aquel en el cual la relación con sus líderes está mediada y canalizada vía múltiples interacciones que pueden tener lugar entre los mismos líderes, entre los líderes y el grupo y entre los miembros del grupo. No hay una sola imagen que capture la complejidad de este proceso dinámico. Sin embargo, la bandada de aves migratorias, en la cual cada una se turna en el rol de líder (Voelkel et al., 2015), o la bandada de estorninos, que colectivamente puede repeler a un depredador (Storms et al., 2019) pueden servir de metáfora del grupo no regresado.

El caso normal, en el sentido estadístico de la palabra, es que un grupo, regresado o no, tiende a agruparse en torno a un líder único, cuandoquiera que ese grupo experimenta una amenaza existencial. Esta sería la prueba de que no hay alternativa a la metáfora de la carpa y el poste central: todos los grupos gravitarían en torno a un líder único en

tiempos de peligro y angustia. ¿Hay evidencia de que las cosas hayan sido distintas? Sí, hay por lo menos un caso ilustrativo: los *strategoí* en la antigua Atenas.

En su *Historia* (Libro VI, capítulos 103-110), Heródoto (430 A.E.C./2001) señala que en Maratón los atenienses fueron liderados por diez generales (esta es una aproximación no del todo correcta al término *strategoí*), quienes habían sido elegidos por la asamblea y tenían a su cargo el comando de las tropas, de acuerdo con un sistema de turnos. Con ellos había, además, un *polemarcos* (un jefe militar —de *polemos*, guerra, y *arké*, gobernar o comandar—), quien concurrió a la reunión de los *strategoí* para decidir si atacarían a las tropas persas de Darío y cuándo lo harían. El historiador griego nos cuenta que algunos *strategoí* dudaban si iniciar un ataque contra los persas, dada la superioridad numérica de estos. Finalmente, Milcíades, uno de los *strategoí*, persuadió a la mayoría de llevar a cabo el ataque.

Los atenienses conservaron la institución de los *strategoí* por bastante tiempo. Esto puede ser tomado como una prueba de su eficacia. En efecto, si esta forma de liderazgo colectivo hubiese resultado desastrosa, la habrían abandonado. Antes bien, hay un gran número de eventos en los cuales tal tipo de liderazgo colectivo operó notablemente bien: bastaría con mencionar las batallas de Salamina y de Platea, que le pusieron fin al yugo persa sobre el mundo griego. Conviene agregar que la asamblea ejercía un fuerte control acerca de la manera como los *strategoí* hacían uso de su poder. De partida, la asamblea evaluaba regularmente la forma como cada uno de los *strategoí* había cumplido con sus deberes, una evaluación cuya consecuencia podía ser la remoción de quien quiera que se hubiese desviado del curso debido. Había, además, una evaluación final, que tenía lugar luego de que cada *strategos* completaba el periodo para el cual había sido electo, lo cual proporcionaba incentivos a todos los *strategoí* para que ninguno se aprovechara de su poder.

Uno puede argüir que ese tipo de liderazgo colectivo es, de todos modos, traducible a la metáfora de la carpa y del poste central, pero en tal caso uno tendría que representar la carpa sustancialmente modificada, esto es, con diez postes. No obstante, esta nueva imagen ya implica que los seguidores no se congregan en torno a un líder único. Uno de los postes puede caer por efecto de acciones provenientes del entorno externo del grupo. Sin embargo, la fuerza del grupo radica, precisamente, en que se necesita mucho más que tumbar un poste para que la carpa se caiga, *i. e.* para someter al grupo sería necesario derribar a más de un líder. Por lo tanto, uno puede afirmar con cierta seguridad que las sociedades con un tipo de liderazgo colectivo tendrían mayor resiliencia que aquellas en las cuales un líder único excede en importancia a todos los demás<sup>5</sup>.

5 Vale la pena anotar que en la actualidad solo cuatro países tienen un ejecutivo plural: Andorra, Bosnia y Herzegovina, San Marino y Suiza. El gobierno plural suizo es bastante antiguo pues data de la Constitución de 1848, que estableció un Consejo Federal, compuesto por siete miembros, quienes se alternan como jefes de Estado y de gobierno cada año. Cada consejero preside la política de su departamento (el equivalente a un ministerio), pero todos son solidariamente responsables por las decisiones que tomen, lo cual los obliga a adoptar una política de compromiso. Si bien cada consejero llega a su cargo en representación de alguno de los partidos de la coalición

El signo de los tiempos, el cual parece ser el de una regresión psíquica de muchas sociedades, favorece, sin embargo, liderazgos concentrados en una única persona con un narcisismo bastante pronunciado. Muchos ciudadanos siguen apostando por líderes carismáticos a quienes les atribuyen una capacidad casi que sobrehumana de previsión, determinación, destreza comunicativa, etc. Este tipo de líderes es, en realidad, una parte importante de nuestras dificultades. El celo con el cual cada uno se considera capaz de resolver nuestros problemas colectivos es uno de los mayores obstáculos a la posibilidad de encontrar alguna solución pues muy pocos son los líderes dispuestos a deponer su ambición individual en aras de encontrar una solución colectiva.

El narcisismo de las pequeñas diferencias es un fenómeno que ha atraído la atención de los estudiosos de los conflictos interétnicos y las guerras civiles (Ignatieff, 1994; Jacoby, 2011). Los estudiosos de la competencia electoral deberían prestarle una atención igual o mayor pues en la historia de los regímenes representativos y en casi todas las latitudes es posible hallar recuentos de coaliciones posibles que nunca se materializaron por causa de la suspicacia recíproca de quienes estaban al frente de cada partido o facción. La competencia electoral ha dado lugar a que incluso amistades forjadas en la infancia o en el curso de luchas comunes se desdibujen y se resquebrajen por causa de la ambición de cada uno de los competidores de imponerse sobre todos los demás. El efecto de esta desunión ha sido impedirles lograr objetivos comúnmente compartidos. Aunque la evidencia que presentaré a continuación es anecdótica, es reveladora de un patrón general que puede ser identificado rápidamente.

[130]

Durante la guerra de independencia contra los británicos, John Adams y Thomas Jefferson forjaron una amistad que duró muchos años. Luego de conocerse en el Congreso Continental en 1775, al año siguiente Adams propuso que Jefferson redactara la *Declaración de Independencia*. Mientras Adams sirvió como embajador en Inglaterra y Jefferson en Francia, esa amistad se profundizó. Sin embargo, se deterioró gravemente con ocasión de las primeras elecciones verdaderamente competitivas, después de que George Washington anunció su retiro —Washington consideraba inconveniente que una misma persona estuviera en la presidencia por más de dos periodos—. La elección presidencial de 1796 la ganó Adams; la de 1800, Jefferson. Ambas elecciones estuvieron marcadas por campañas de desprestigio lanzadas por cada bando contra el candidato opositor. Solo después de transcurrida poco más de una década, Adams y Jefferson restablecieron su amistad (Ellis, 2000; Ferling, 2004).

En el año 2004, Michael Ignatieff dejó a un lado su exitosa carrera académica para entrar en la competencia electoral en Canadá, a fin de convertirse en el líder del Partido Liberal y, en tal calidad, aspirar al cargo de primer ministro. En noviembre de 2006, junto con otros candidatos, Ignatieff concurrió a la convención del Partido Liberal que

---

gobernante, lo usual es que muchos parlamentarios de diferentes partidos voten a su favor, en consideración a su capacidad administrativa. Church (2004, pp. 113-122).

escogería al nuevo líder de esa colectividad. Uno de esos candidatos era Bob Rae. En un libro en el cual hace un recuento de su experiencia en la lucha política, Ignatieff (2013) describe a Rae como un antiguo amigo de infancia, cuyo padre había sido amigo del suyo propio. Rae e Ignatieff participaron juntos en las manifestaciones contra la guerra en Vietnam. En una etapa de dificultades personales, Rae vivió seis meses en casa de Ignatieff. Mientras que Ignatieff siguió una carrera académica, Rae siguió una carrera política en el Nuevo Partido Democrático, al cual renunció, convencido de que su aspiración a primer ministro solo tendría éxito si se unía al Partido Liberal. Cuando Ignatieff le reveló su aspiración, Rae le dio a entender que era un advenedizo. De acuerdo con las reglas de la convención del Partido Liberal, los candidatos con menor votación serían descartados en rondas sucesivas hasta que uno de ellos obtuviera la mayoría absoluta. Ignatieff siempre estuvo por encima de Rae, pero este nunca quiso renunciar a su aspiración. En la ronda final, se impuso Stéphane Dion, un candidato que en las rondas previas había tenido menos votos que Rae e Ignatieff. Si bien Rae nunca quiso revelar por quién votó en la ronda final, fue claro que sus seguidores lo hicieron por Dion. Si la competencia política les hace esto a personas que eran amigas desde la infancia, ¿cómo esperar que gente que escasamente se conoce, no tiene vínculos duraderos y continuamente recela de sus competidores, se una para lograr un propósito colectivo?

Uno podría continuar con una lista con casi un sinnúmero de casos en los cuales la ambición personal de los involucrados impidió el logro de un objetivo común. Lo sustancial es el patrón que estos casos revelan: la competencia electoral exacerba el narcisismo de los candidatos. En su momento, Max Weber (1919/2004, pp. 75-76; Mommsen, 1989, pp. 34-36) creyó que la elección directa para presidente era el mejor medio para seleccionar líderes carismáticos que pudieran introducir en el sistema político la energía que ni políticos de profesión ni una burocracia orientada por reglas previas le podían proporcionar. Sin embargo, para tener éxito, una de las habilidades que esos líderes carismáticos tienen que desarrollar es la de atraer la atención del público hacia su persona, usualmente mediante actos y dichos que expresan su supuesta superioridad sobre sus competidores; otra, la de demostrar las limitaciones cognitivas y las deficiencias morales de sus rivales, llegando al extremo de destruirlos simbólicamente, cuando la polarización es extrema. Es obvio que líderes de este tipo están lejos de cumplir una función reparadora. Antes bien, en el marco de la lucha electoral, el despliegue público de su narcisismo contribuye a profundizar la regresión psíquica de sus sociedades. Todo lo planteado me hace escéptico acerca del papel reparador que podría jugar una persona que, al modo de un líder carismático, concentrara en su figura la tarea de promover la progresión psíquica de una sociedad, *i. e.* liberar su potencial creativo, en vez de dirigir sus energías contra otros grupos para compensar la experiencia de pérdida y humillación.

### **¿PODRÍA SER LA POLÍTICA UNA ACTIVIDAD DE SERVICIO PÚBLICO?**

F. G. Bailey (2001, p. 6) sostiene que la concepción de la política como servicio público es más una noción propia de los libros de texto que de la realidad. En los cursos de cívica aprendemos cómo funcionan las instituciones a partir de un recuento idealizado

de la dinámica política, recuento que a menudo presenta a los líderes como estadistas que cumplen su deber sirviendo el interés general, y no como políticos motivados por su ambición personal. El error de esta concepción radica en darle demasiada importancia al propósito declarado que anima a los participantes de la lucha política, así como a los resultados colectivos que obtienen. Por el contrario, la ventaja de una visión “realista” (*Realpolitik*), de acuerdo con la cual los participantes prestan poca atención a la moralidad en la vida pública, es concentrar la atención en la lucha por el poder y en el hecho de que los involucrados consideran que la precondition de la procura del bien común es prevalecer sobre los demás y ocupar la más alta posición de dirección. En el caso de los regímenes basados en la competencia electoral, esta proposición parece casi que autoevidente. Como lo señaló en su momento Anthony Downs (1957, p. 28), en su trabajo seminal *An Economic Theory of Democracy*, los políticos formulan propuestas de políticas públicas para ganar las elecciones, en vez de ganar las elecciones para implementar las políticas públicas que proponen<sup>6</sup>.

Si esta es la realidad de la política, ¿por qué la concepción del servicio público no se ha desvanecido por completo? Bailey (2001, p. 206) responde esta pregunta aludiendo a una mentira colusiva: *i.e.*, a una conspiración tácita, consistente en afirmar que la realidad funciona de acuerdo con esa concepción del servicio público, y que todas las actividades realizadas conforme al modelo de la *Realpolitik* son meramente desviaciones temporales. Esta mentira colusiva tendría sentido tanto al nivel de los participantes como en el del propio sistema político. Por un lado, los participantes en la lucha política procuran su interés manteniéndose, sin embargo, apegados a un cierto ideal normativo para justificar sus acciones. Por otro, a nivel colectivo, parece que las sociedades pasan por fases de “pecado político” y “redención cívica”. La concepción del servicio público resulta bastante apta para motivar y encauzar la acción política en los periodos de revolución o de reforma. Sin embargo, sus promotores, animados por los mismos impulsos narcisistas, cumplirían una función performativa; lo suyo sería, “teatro, un drama desplegado no para revelar sino para ocultar la realidad”<sup>7</sup>.

La eficacia de esta mentira colusiva depende de que sea ampliamente aceptada, *i. e.* de que líderes y seguidores actúen de conformidad con el doble estándar que ella implica. El tema es, precisamente, que esta mentira ya no tiene la misma eficacia pues una visión desencantada y cínica de la política ha inundado, por así decirlo, su significado.

6 Una versión más matizada de la misma proposición sería la siguiente: los políticos están interesados en promover políticas de acuerdo con su concepción particular del bien común y en obtener el cargo desde el cual puedan promover esas políticas, sin embargo, en caso de conflicto entre uno y otro interés, prevalece siempre el segundo. En cualquier caso, la máxima con la cual parecen operar los políticos sería aquella acuñada por Groucho Marx: “Estos son mis principios. Si no le gustan, le tengo otros”.

7 Esta parece ser la visión de Raffaele Simone (2015). Para este autor, el problema fundamental de la democracia es que alguna gente se tome en serio sus mitos fundadores y procure realizarlos omitiendo el hecho de que la realidad prosaica de la política democrática, con todas sus imperfecciones, es lo máximo a lo que podríamos aspirar.

Hoy por hoy, el vocabulario de la política es mayoritariamente negativo<sup>8</sup>, lo cual tiene su correlato en el declive de la participación política en muchos países (Mair, 2013). Es difícil que un sistema se mantenga si sus miembros descreen de las premisas que lo legitiman. Uno de los síntomas de esta grave situación es el creciente número de personas que afirman estar dispuestas a apoyar a un líder fuerte que no se moleste en lidiar con el parlamento<sup>9</sup>. Este es un fenómeno que contribuye a comprender el ascenso de líderes populistas de izquierda y de derecha en muchos países.

¿Podría la política recuperar su dignidad? ¿Habría alguna forma de que el narcisismo de los individuos que se involucran en la actividad política pudiese ser canalizado y puesto al servicio del logro de objetivos comunes? Un cambio de este tipo implicaría pasar del *paradigma de la carrera política* al *paradigma del servicio público*. De acuerdo con el primer modelo, quienes *viven para* la política también *viven de* ella y, en la medida de lo posible, procuran siempre alcanzar cargos cada vez más altos. De acuerdo con el segundo, la meta de los involucrados en la política consiste, principalmente, en participar en procesos colectivos mediante los cuales se procura encontrar e implementar soluciones comúnmente aceptadas a los problemas de la sociedad.

En las actuales condiciones de la competencia electoral, este cambio es muy difícil de lograr. Es preciso adoptar nuevas instituciones de formación de la voluntad política colectiva que reemplacen a las actuales. Sin embargo, esas nuevas instituciones no podrán surgir sino por efecto de fuerzas que participen en el marco de las reglas de juego existentes. Por ello, podría decirse que la prueba de fuego de todo agente político interesado en un nuevo modelo de liderazgo sería, justamente, su disposición a someterse a un sistema de rotación en los cargos directivos, a ejercer colegiadamente la actividad de dirección y a servir en cargos inferiores luego de haber estado en un cargo directivo. Esa dirección colegiada debe, además, reflejar el principio de paridad de género y la diversidad de la sociedad (sexual, regional, étnica, etc.) que esa organización política quiere representar. El deseo de un agente político de ocupar un cargo permanentemente o por un largo periodo, la aversión a una dirección colegiada y la ambición de ocupar siempre un cargo más alto, nunca uno más bajo, deberían ser tomadas como indicaciones de que su narcisismo está mucho más en línea con su gratificación individual que con la prevalencia de intereses generales.

Estas proposiciones están totalmente en contravía de la forma en la cual operan las actuales fuerzas políticas. Los nuevos principios de organización política aquí enunciados

8 La evidencia de este fenómeno puede encontrarse en las diversas acepciones de la política como sustantivo y como adjetivo en diccionarios basados en la popularidad de una definición propuesta por un usuario (como *Urban Dictionary*) o en las versiones en múltiples lenguas de *wiktionary.org*, así como en diccionarios académicos, tales como el de la Real Academia Española, l'Académie Française, Oxford, Cambridge, etc.

9 En la sexta ola de la Encuesta Mundial de Valores (2010-2014), el porcentaje de las personas que dijeron estar de acuerdo y muy de acuerdo con esta afirmación era del 43,6%. En la séptima ola (2017-2020) tal porcentaje subió ligeramente: al 44% (World Values Survey, Online Data Analysis, <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSONline.jsp>). En Colombia, en el mismo periodo, ese porcentaje pasó del 52,5% al 59,3%.



apuntan a contener la pulsión narcisista de los involucrados en la acción política y a canalizarla de una forma efectiva, al servicio de objetivos comunes. La objeción principal contra estos principios es que la política siempre se ha organizado en torno a “hombres fuertes” y, excepcionalmente, en torno a “mujeres fuertes”, que han logrado liderar procesos de cambio. El tema es que las luchas en torno a la dirección de las fuerzas políticas, así como entre las fuerzas políticas que tienen objetivos comunes, ha llegado a ser uno de los principales obstáculos al cambio mismo.

Desde luego, la necesidad de un nuevo tipo de liderazgo no proporciona ninguna prueba a favor de su viabilidad. A este respecto, convendría tener en cuenta que las ideas del liderazgo colectivo y la rotación, así como el sorteo, fueron un componente fundamental de la experiencia histórica democrática de la antigua Atenas, y también, de las repúblicas italianas del Medioevo, que recuperaron esa tradición democrática. También serían la mejor manera de reconstituir y vigorizar nuestra vida política. Antes de mencionar brevemente esa experiencia, quisiera aludir al epítome del modelo de liderazgo único: la dirección de orquesta, para mostrar que ha sido posible reemplazarlo por un modelo de liderazgo colectivo, lo cual es una indicación bastante fuerte de que organizaciones complejas como un partido político e incluso un Estado, podrían adoptar este modelo democrático de toma de decisiones.

[134]

En su película *Ensayo de Orquesta*, Federico Fellini (1979) toma la orquesta de música como metáfora de la sociedad, y sugiere que sin un líder único que imponga orden, la sociedad caería en la anarquía y el caos. La eficacia de la metáfora felliniana depende de que las orquestas sin director hayan sido, todas, un fracaso. Sin embargo, en el siglo XX abundan ejemplos de orquestas de este tipo. Una de ellas, Orpheus, fundada en 1977, sigue dando recitales y es reconocida por la excelencia de sus interpretaciones. El punto central a considerar aquí es que las orquestas sin director enfrentan una tensión similar a la de la organización política de la sociedad: asegurar un equilibrio entre la participación de sus miembros y la eficiencia necesaria para producir buenos resultados.

La primera orquesta sin director, la Perviy Simfonicheskiy Ansambl' bez Dirizhyora, más conocida como Persimfans, apenas duró una década, de 1922 a 1932, por causa de lo extenuante que resultó para sus integrantes ponerse de acuerdo en cómo realizar la interpretación de las obras de su repertorio; otra causa posible fue la contradicción entre este proyecto democrático y la progresiva transformación de la Unión Soviética en un Estado totalitario bajo la égida de Lenin y Stalin.

Orquestas como Orpheus se basan en un sistema de liderazgo rotativo, de acuerdo con el cual los líderes ocupan su cargo por turnos y someten a consideración del resto de músicos su propuesta de interpretación de una pieza. Si bien pueden surgir diferencias, que se dirimen en última instancia mediante la votación, la orquesta, en su conjunto, procura llegar siempre a un consenso. Este consenso se logra gracias a la deferencia de los músicos a los líderes de turno y a la opinión de la mayoría. A su vez, esta deferencia

se explica por la expectativa que cada músico tiene de que ocupará el papel de líder en una ronda futura, y también, por

[...] una cultura de comunicación sin obstrucciones: una experiencia de diálogo basada en principios tales como la voluntad de tomar la iniciativa y expresar la opinión propia, la capacidad de escuchar, la civilidad en la interacción, así como la disposición a considerar alternativas y a reconocer los errores propios; también [por] un sistema de rendición de cuentas recíproco y continuo respecto de la manera como se ha planeado y ejecutado cada obra. (Gómez Albarello, 2019, basado en Khodyakov, 2007; y Vredenburg & He, 2003)<sup>10</sup>

La adopción de principios de este tipo le daría un nuevo significado al concepto de liderazgo reparador. Este ya no estaría centrado únicamente en promover una dinámica positiva intra e intergrupala. El liderazgo reparador adquiriría sentido también, y de un modo crucial, en función de la idea de empoderar a los seguidores haciéndolos también líderes mediante el sistema de turnos y de dirección colegiada. La política dejaría de ser un asunto de gente que hace carrera a expensas de la ciudadanía, explotando su ansiedad y demonizando a sus rivales. Un liderazgo reparador colectivo surgiría como un nuevo modo de actuar en la esfera pública, y orientado hacia la búsqueda de soluciones comunes.

El entronque con la experiencia democrática de la antigua Atenas y las ciudades italianas del Medioevo es aquí directo. Según Aristóteles, en la antigua Atenas el desempeño de cargos políticos por parte de todos los ciudadanos era un componente central de la idea de *vida buena* (*Política*, 1280a, p. 31 y 1280b, p. 39). La vida en comunidad se justificaba no en los términos de una mera agregación de intereses individuales, sino en los de los recursos y la oportunidad de los ciudadanos para realizar acciones virtuosas (1324a, 2), lo cual era posible gracias al hecho de que se alternaban en el ejercicio del mandar y el obedecer ocupando por turnos las magistraturas políticas (1279a, 9-11; Adkins, 1991; Frede, 2013)<sup>11</sup>. Otro tanto puede decirse de la noción *vivere politico*, con la cual Niccolò

10 Otro caso demostrativo de la capacidad de un grupo para gestionar colectivamente su desempeño de manera exitosa es el del equipo Corinthians, en los inicios de la década de 1980. La llegada al equipo del psicólogo Adilson Monteiro Alves, convencido de que la manera de recuperar la motivación de los jugadores era permitirles participar en la toma de decisiones acerca de los entrenamientos, las contrataciones, el escalafón y los pagos, dio lugar a una dinámica en la cual surgió una forma de liderazgo colectivo en este club de fútbol. El nuevo liderazgo fue conceptualizado como la realización del principio democrático dentro del equipo, en un agudo contraste con la estructura jerárquica y vertical de los clubes de fútbol que existen alrededor del mundo. La *democracia corinthiana* se convirtió, además, en un animador de las luchas por el fin de la dictadura y el tránsito a la democracia en Brasil. Desafortunadamente, el cambio en la composición del equipo —la partida de Sócrates a Italia y la llegada de nuevas figuras celosas de su estatus y su ingreso— le puso fin a esta experiencia. No obstante, en la memoria de muchos hinchas brasileños perdura el lema con el cual el Corinthians muchas veces salió a la cancha: “Ganhar ou perder, mas sempre com democracia” (Gozzi, 2012).

11 Aristóteles introduce, sin embargo, una restricción al concepto de ciudadano, que se contrapone al ideal de la época moderna. El Estagirita excluía no solo a las mujeres y a los esclavos: consideraba también que todos los hombres que por vivir de su trabajo no tenían suficiente tiempo libre para dedicarse a los asuntos políticos no deberían ser considerados ciudadanos (1278a). En el mundo moderno, una restricción similar funciona de hecho, no de derecho, y de forma bastante opaca. Los regímenes representativos basados en la competencia electoral han devenido, en la práctica, meras oligarquías competitivas (Arendt, 1963, pp. 268-275).

Machiavelli (1531-1532/1880) alude al ideal republicano que encarnaron algunas ciudades italianas durante la Edad Media. Esta es una expresión que diversos traductores han vertido al lenguaje de su tiempo, sin lograr transmitir toda su carga semántica, o que, al intentar hacerlo, han tenido que agregarle cualificaciones adicionales<sup>12</sup>. El punto es que esta noción solo tiene sentido a la sombra de otra: la idea aristotélica según la cual la realización de las capacidades del ser humano involucra la participación en los asuntos de su comunidad (Rubinstein, 1990; Viroli, 1992).

Lo sustancial de la evocación de los planteamientos de Aristóteles y Maquiavelo es que lo que hay que reparar es el carácter mismo de la política. Este carácter ha quedado distorsionado por la aparición de los partidos políticos. Irónicamente, el surgimiento de estas organizaciones está ligado a la universalización del sufragio, esto es, a la ampliación de la esfera política. Su efecto, sin embargo, ha sido triplemente desempoderador. En primer lugar, porque todos los partidos, incluso aquellos que se han planteado la transformación del orden social, han terminado por adoptar una estructura oligárquica (Michels, 1911/1962). En segundo lugar, porque, en el contexto de la competencia por recursos para hacer sus campañas y de la concentración de la propiedad de los grandes medios de comunicación en manos de conglomerados económicos, estos han adquirido una influencia exagerada en el proceso legislativo. En tercer lugar, porque la retórica confrontacional de los partidos exacerba la ansiedad de la ciudadanía. De ahí que convenga modificar sustancialmente las bases de la representación política. En primer lugar, deberíamos procurar que la composición de los órganos representativos (parlamentos, congresos, asambleas, etc.) se parezca efectivamente a la sociedad que dicen representar. Para ello necesitamos un procedimiento de selección de los representantes que dé como resultado una muestra verdaderamente representativa, no sesgada, como la que surge actualmente por efecto de las diferencias de recursos y de la mecánica electoral<sup>13</sup>. En segundo lugar, deberíamos hacer que los cargos directivos, o por lo menos la gran mayoría de ellos, se ajusten a los principios de la rotación<sup>14</sup>, al carácter colegiado y al deber de servir posteriormente en cargos inferiores<sup>15</sup>.

[136]

12 Bastaría con citar la forma como ha sido traducida la expresión *vivere politico*, tal cual la usa Maquiavelo en el capítulo 55 del Libro I de los *Discursos*: Sandra Chaparro (Maquiavelo, 1531-1532/2016, p. 189) la vierte meramente como “vida política”; Ninian H. Thompson (Machiavelli, 1531-1532/1883, p. 168) utiliza la expresión “*commonwealth or free form of government*”. La traducción de Harvey C. Mansfield y Nathan Tarcov (Machiavelli, 1531-1532/1998, p. 111), “*political way of life*”, es afortunada en el sentido de aludir a la noción aristotélica de que la vida política es *vida buena*, no meramente vida o existencia organizada.

13 Esto implica volver sobre el planteamiento de Aristóteles (*Política*, 1294b, 4) según el cual “parece ser democrático que los cargos se den por sorteo, y oligárquico que se den por elección; democrático también que no se basen en la renta, y oligárquico que dependan de la renta”.

14 Aquí resulta necesario citar de nuevo a Aristóteles. En la *Política* (1279a, 9-11), el Estagirita afirma, “en las magistraturas políticas, cuando la ciudad está constituida sobre la igualdad y la semejanza de los ciudadanos, se considera justo que estos ejerzan la autoridad por turno”.

15 En el capítulo 36 del Libro I de sus *Discursos*, titulado “De cómo los ciudadanos que han gozado los mayores honores no deben desdeñar otros menores”, Maquiavelo (1531-1532/2016, p. 152) da los siguientes argumentos a favor de este principio: “Una república debe depositar mayores esperanzas y confiar más en un ciudadano que acceda a abandonar un cargo más importante por uno inferior que en quien de un cargo insignificante pasa a ocuparse de funciones más elevadas. No podrá confiar en este último a menos que se rodee de hombres reputados o de tanta *virtù* que puedan compensar con su inexperiencia con sus consejos y autoridad. Si en Roma

En la actualidad, la política está asociada negativamente al *dictum* liberal, según el cual el poder corrompe y el poder absoluto corrompe absolutamente<sup>16</sup>. Se trata de una máxima que tiene mucho de verdad. No obstante, no podemos ignorar la verdad que reside en la máxima opuesta: la falta de poder corrompe y la falta absoluta de poder corrompe absolutamente. El nihilismo que corroe el espíritu de muchos ciudadanos tiene aquí una de sus causas. Al carecer de oportunidades para actuar sobre su propia realidad, muchos son quienes caen en la trampa de la desesperanza y el cinismo. De ahí que un liderazgo auténticamente reparador tenga que dirigirse, precisamente, a la transformación de las estructuras que desempoderan la ciudadanía. Si Barbara Tuchman (1984/1989, p. 36) tiene razón al observar que el poder, además, “engendra insensatez; que el poder de mando frecuentemente causa falla del pensamiento; que la responsabilidad del poder a menudo se desvanece conforme aumenta su ejercicio”, entonces dicha transformación ha de tener lugar en los términos aquí propuestos. De ese modo quizá podamos darle efectividad a la concepción de la política como servicio público.

Para concluir esta sección, quisiera citar el planteamiento de Raimon Panikkar acerca del carácter necesario, pero limitado, de la dimensión política para la realización de los seres humanos. Según Panikkar (1999) hay un

punto de intersección del otro en mí por el cual me doy cuenta de que el desarrollo de mi nación, la realización de su plenitud está en función del bienestar, de la paz y de la armonía de las demás naciones, y también, al mismo tiempo, en función de una realización más íntima y personal en (o por) un “misterio” que nos trasciende. (p. 158)

Sin la conciencia de ese “misterio”, sin el continuo ejercicio de introspección en el que se nos revela el carácter inestable y precario de la naturaleza humana, lo más probable es que en la interacción con los otros se nos adelanten siempre nuestros prejuicios. En efecto, sin esa conciencia, las historias que contamos acerca de los otros concentrarán siempre nuestra atención antes de que esos otros nos cuenten su propia historia. Para que el narcisismo no sea el principal motor de nuestras acciones, es necesario que nos abramos continuamente, de un modo íntimo, personal, al insondable misterio de nuestra condición. Esto implica también ser conscientes de que, si bien no podemos prescindir de la política, esta no agota la multiplicidad de la experiencia humana.

---

hubiera imperado la costumbre que se observa actualmente en Venecia y otras repúblicas y reinos modernos, quien hubiera sido cónsul una vez ya no hubiera podido marchar con el ejército más que en calidad de cónsul y la vida cívica habría salido muy perjudicada. Los hombres inexpertos hubieran cometido muchos más errores y hubieran dado rienda suelta a su ambición más fácilmente de no haber estado rodeados de hombres que les infundían un respeto tal que temieran equivocarse; hubieran podido actuar con menos circunspección en detrimento del bien común”.

16 Esta expresión fue acuñada por Lord Acton (1906, p. 51) en una carta al arzobispo Mendell Craighton, el 5 de abril de 1887. Desde entonces, ha sido citada profusamente.

## CONCLUSIÓN: EL LIDERAZGO QUE SE NECESITA EN LA POSPANDEMIA

En muchos países aquejados por la pandemia de COVID-19 han comenzado a ocurrir fenómenos propios de la regresión social identificados por Volkan. Uno de los más pronunciados es el recurso al pensamiento mágico. Desde el inicio mismo de la pandemia, en distintos lugares del mundo, líderes políticos y celebridades han promovido tratamientos exóticos e inefectivos para prevenir el contagio y curar la enfermedad<sup>17</sup>, lo cual ha motivado a la Organización Mundial de la Salud (OMS) a publicar alertas contra dichos remedios (Singh, 2020). En tándem con esta huida hacia el pensamiento mágico, han ocurrido muchas expresiones colectivas de negación de la realidad, que van desde fiestas realizadas con el propósito de contagiarse hasta manifestaciones masivas contra la cuarentena, el distanciamiento social y el uso de máscaras de protección, así como contra la aplicación de una vacuna<sup>18</sup>. Además de las mencionadas dinámicas regresivas intragrupo, también han tenido lugar dinámicas intergrupo regresivas, como la retórica anti-China a la que apelaba el entonces presidente de Estados Unidos, Donald Trump, para desviar la atención de sus propias medidas erráticas para prevenir la expansión de la enfermedad en su país y fomentar el odio contra su máximo contendor comercial (Borger, 2020; Singh et al., 2020; Viala-Gaufrey & Lindaman, 2020). En Colombia y Perú, un fenómeno equivalente, pero a diferente escala, ha sido la difusión de mensajes xenófobos contra los migrantes venezolanos (León, 2020; Pieper, 2020).

[138]

Es probable que estas dinámicas de regresión social se intensifiquen con la crisis económica causada por las medidas para evitar el contagio pues el cierre de muchas empresas y el súbito aumento del desempleo han puesto a muchas personas en una situación de extrema vulnerabilidad. Incluso si son sanas y maduras psicológicamente, es muy posible que estén dispuestas a apoyar a un líder que les ofrezca cuidado y protección a cambio de su propia *deseducación*: i.e. el abandono de su capacidad crítica y de su sentido de responsabilidad, e incluso, renunciar a su propia individualidad. Una vez hecho el depósito de fe ciega en el líder, sus seguidores tendrán, además, la tendencia a aceptar la división entre un “nosotros” idealizado y un “ellos” demonizado.

---

17 Bastaría con citar aquí unos pocos ejemplos. En India, el primer ministro, Narendra Modi, y su ministro de Ayurveda, Yoga, Naturopatía, Medicinas Unani y Siddha, y Homeopatía promovieron tratamientos que no tienen ninguna eficacia (Menon, 2019). En Brasil y en Venezuela, Bolsonaro y Maduro, respectivamente, han promovido la hidroxiclороquina como remedio para curar la COVID-19. En Bolivia, la presidenta del Senado le pidió a la presidenta encargada que promulgara la ley que autoriza el dióxido de cloro, una sustancia peligrosa para la salud, a fin de prevenir el contagio y curar a los contagiados (Singer et al., 2020). La escritora J. K. Rowling, autora de la saga de Harry Potter, promovió unos ejercicios de respiración que, seguidos de expectoración, supuestamente curarían el coronavirus (Oliver, 2020).

18 Las fiestas en desafío a las cuarentenas y las medidas de distancia social han tenido lugar en numerosos países: Colombia (Portafolio, 2020), Brasil (Péchy, 2020), España (Stegmann, 2020), Estados Unidos (Elfrink, 2020) y Reino Unido (Cameron-Chileshe, 2020). En abril de 2020, con el apoyo del presidente estadounidense, Donald Trump, grupos de extrema derecha y de milicias realizaron protestas contra la cuarentena en Carolina del Norte, Kentucky, Michigan, Ohio, Utah y Virginia (BBC, 2020). En Florencia, Italia, en junio del mismo año ocurrió una protesta masiva de entre 3000 y 5000 personas contra la vacunación y, supuestamente, en defensa de las libertades constitucionales (Salvini, 2020). Poco más de un mes después, en Berlín, la policía de esa ciudad estima que alrededor de 20.000 personas se congregaron para protestar por motivos similares (Höhn, 2020).

Aparentemente, en el marco de discusiones racionales, sería posible contrarrestar los mensajes falsos y la retórica polarizadora de líderes narcisistas malignos mediante buenos argumentos (Boghossian & Lindsay, 2019)<sup>19</sup>, y evitar así el referido efecto de *deseducación*. El tema es que durante la pospandemia, muy probablemente, no se cumplirá el prerrequisito de los involucrados dispuestos a razonar lógicamente y atenerse a los hechos pues sus circunstancias serán económica y emocionalmente apremiantes. De modo más general, la falla de quienes procuran prevenir una dinámica regresiva apelando únicamente a la fuerza del mejor argumento radica en desconocer que la capacidad racional de los individuos está siempre cargada emocionalmente. Esta carga será mayor en la medida en que las creencias en juego hagan parte del núcleo de la identidad de los individuos y del grupo (Shapiro, 2016, p. 21). Por tanto, un liderazgo empoderador ha de propiciar una dimensión analítica, consistente en motivar a los ciudadanos a revisar los mitos personales y grupales con los cuales le atribuyen sentido a su experiencia, así como los sentimientos de pérdida y humillación, que se condensan con esos mitos. Esta revisión puede contribuir a los procesos de duelo que reviertan los *traumas escogidos* del grupo (Volkan, 2001) y abrir canales para la empatía hacia grupos percibidos como oponentes, anulando el *efecto tribal* del que se nutre la dinámica polarizadora (Boccaro, 2013; Shapiro, 2016).

Además de esta dimensión específicamente psicológica, hay otra que es crucial: la propiamente política. La gran mayoría de los políticos de profesión, si no la totalidad, no estará dispuesta a renunciar a su forma de vida a favor de una concepción de la política como servicio público, fundada en principios como el liderazgo colegiado, la rotación, el sorteo y el deber de servir en cargos inferiores. Sin embargo, en contraste con la incapacidad de la clase política para canalizar su propio narcisismo de forma socialmente provechosa, le corresponde a la ciudadanía desarrollar su capacidad para actuar políticamente. Esto quiere decir asociarse, comprometerse con la concepción de la política como servicio público y, sobre esa base, generar la confianza suficiente para dignificar la vida pública. Este ejercicio debería ser nutrido por múltiples acciones mediante las cuales los ciudadanos se apersonen de la decisión y, si ello no fuera posible, al menos, de la supervisión y vigilancia de actividades políticas fundamentales, como las decisiones acerca de la tributación y el gasto público. Desde luego, no toda la ciudadanía podría ocuparse de estos asuntos todo el tiempo. Sin embargo, si estas actividades fueran desarrolladas de manera colegiada y rotativa, esta ciudadanía habría pasado una página en la historia política al establecer un *liderazgo sin líderes*, efectivamente reparador.

19 Brendan Nyhan y Jason Reifler (2010) sostienen que muchos individuos, al ser expuestos a información que contradice las creencias infundadas que tienen, refuerzan dichas creencias, en vez de abandonarlas. Nyhan y Reifler llamaron a este fenómeno el efecto de resultados contradictorios (*backfire effect*). En un estudio posterior, Thomas Wood e Ethan Porter (2018) ponen en cuestión ese hallazgo, lo cual tiende a darle crédito a la posibilidad de que la gente cambie de opinión dentro del marco de discusiones racionales.



## REFERENCIAS

- Acton, J. E. E. (1906). *Lectures on modern history*. Macmillan Company.
- Adkins, A. W. H. (1991). The connection between Aristotle's ethics and politics. En D. Keyt & F. Miller (Eds). *A companion to Aristotle's politics* (pp. 75-93). Blackwell.
- Arendt, H. (1963). *On revolution*. Penguin.
- Aristóteles. (2008). *Política*. Introducción, traducción y notas de Manuela García Valdés. Gredos. (Obra original publicada en 350 A.E.C.).
- Bailey, F. G. (2001). *Treasons, stratagems, and spoils: How leaders make practical use of beliefs and values*. Westview Press.
- Barret, P., Chen, S. & Li, N. (2021, 3 de febrero). La larga sombra de la Covid-19: Repercusiones sociales de las pandemias. *Diálogo a Fondo*. <https://blog-dialogoafondo.imf.org/?p=14975>
- BBC. (2020, 17 de abril). *Coronavirus: Anti-lockdown protests grow across US*. <https://web.archive.org/web/20200417172715/https://www.bbc.com/news/world-us-canada-52330531>
- Boccaro, B. (2013). *Bolivia: Revirtiendo traumas*. Plural Editores.
- Boghossian, P. & Lindsay, J. (2019). *How to have impossible conversations: A very practical guide*. Da Capo.
- [140] Borger, J. (2020). *Mike Pompeo: 'enormous evidence' coronavirus came from Chinese lab*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/world/2020/may/03/mike-pompeo-donald-trump-coronavirus-chinese-laboratory>
- Boyer, R. (2020). *Les capitalismes à l'épreuve de la pandémie*. La Découverte.
- Cameron-Chileshe, J. (2020). *Telegraph*. <https://www.telegraph.co.uk/global-health/science-and-disease/coronavirus-news-covid-uk-lockdown-second-quarantine-cases-deaths/>
- Church, C. H. (2004). *The politics and government of Switzerland*. Palgrave.
- Downs, A. (1957). *An economic theory of democracy*. Harper & Row.
- EFE. (2018, 16 de noviembre). *Evo Morales admite que se ha acostumbrado al poder y no quiere dejarlo*. EFE. <https://www.efe.com/efe/america/politica/evo-morales-admite-que-se-ha-acostumbrado-al-poder-y-no-quiere-dejarlo/20000035-3814681>
- Elfrink, T. (2020, 17 de agosto). We've got to do better than this': College students raise alarm by packing bars, avoiding masks. *Washington Post*. <https://www.washingtonpost.com/nation/2020/08/17/alabama-georgia-college-parties-covid/>
- Ellis, J. (2000). *Founding brothers: The revolutionary generation*. Alfred A. Knopf.
- Fellini, F. (Director). (1977). *Ensayo de orquesta* [Película]. Gaumont.
- Ferling, J. (2004). *Adams vs. Jefferson: The Tumultuous Election of 1800*. Oxford University Press.

- Frede, D. (2013). The Political Character of Aristotle's Ethics. En M. Deslauriers & P. Destrée (Eds.), *The Cambridge companion to Aristotle's politics* (pp. 14-37). Cambridge University Press.
- Gómez Albarello, J. G. (2019, 6 de abril). Liderazgo sin líderes. *El Espectador/Blog Cosmopolita*. <http://blogs.elspectador.com/politica/cosmopolita/liderazgo-sin-lideres>
- Gozzi, R. (2012). *Democracia Corintiana: a utopia em jogo*. Editora Boitempo.
- Hendriks, F. & Karsten, N. (2014). Theory of Democratic Leadership. En R. & P. Hart, *The Oxford Handbook of Political Leadership* (pp. 48-59). Oxford University Press.
- Heródoto. (2001). *Historia: Libros V-VI*. (C. Schrader, Traducción y notas, M. E. Martínez-Fresneda, Rev). Gredos (Obra original publicada en 430 a. C).
- Höhn, A. (2020, 6 de agosto). *Coronavirus rallies: Germany's growing anti-lockdown movement*. DW. <https://www.dw.com/en/germany-protests-coronavirus/a-54456654>
- Ignatieff, M. (1994). *Blood and Belonging: Journeys into the New Nationalism*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Ignatieff, M. (2013). *Fire and ashes: Success and failure in politics*. Harvard University Press.
- Jacoby, R. (2011). *Bloodlust: On the roots of violence from Cain and Abel to the present*. Free Press.
- Judis, J. B. (2016). *La explosión populista: Cómo la Gran Recesión transformó la política en Estados Unidos y Europa*. Deusto.
- Kissinger, H. A. (1994). *Diplomacy*. Simon & Schuster.
- Khodyakov, D. M. (2007). The complexity of trust-control relationships in creative organizations: Insights from a qualitative analysis of a conductorless orchestra. *Social Forces*, 86(1), 1-22.
- Laborit, H. (1982). *Elogio della fuga*. Mondadori. (Obra original publicada en 1976).
- Lakoff, G. & Johnson, M. (1999). *Philosophy in the Flesh: The embodied mind and its challenge to western thought*. Basic Books.
- León, A. (2020, 1 de abril). *La xenofobia contra venezolanos recrudece en medio de la pandemia*. La Silla Vacía. <https://lasillavacia.com/xenofobia-contra-venezolanos-recrudece-medio-pandemia-76074>
- Machiavelli, N. (1880). *Il Principe, e discorsi sopra la prima deca di Tito Livio*. Successori Le Monier. (Obra original publicada en 1531-1532).
- Machiavelli, N. (1883). *Discourses on the first decade of Titus Livius* (N. H. Thompson, Trad.). Kegan Paul, Trench & Co. (Obra original publicada en 1531-1532).
- Machiavelli, N. (1898). *Discourses on the first decade of Titus Livius* (H. C. Mansfield & N. Tarcov, Trads.). University of Chicago. (Obra original publicada en 1531-1532).
- Mair, P. (2013). *Ruling the void: The hollowing of western democracy*. Verso.
- Maquiavelo, N. (2016). *Discursos sobre la primera década de Tito Livio* (S. Chaparro, Trad.). Akal. (Obra original publicada en 1531-1532).

- Menon, S. (2020, 19 de abril). *Coronavirus: Herbal remedies in India and other claims fact-checked*. BBC. <https://www.bbc.com/news/world-asia-india-51910099>
- Michels, R. (1962). *Political parties: A sociological study of the oligarchical tendencies of modern democracy*. Free Press. (Obra original publicada en 1911).
- Mommsen, W. (1989). *The political and social thought of Max Weber*. The University of Chicago Press.
- Nyhan, B. & Reifler, J. (2010). When corrections Fail: The persistence of political misperceptions. *Political Behavior*, 32(2), 303-330.
- OECD. (2020). *The world economy on a tightrope*. <https://www.oecd.org/economic-outlook/>
- Oliver, B. (2020, 8 de abril). *Does JK Rowling's breathing technique cure the coronavirus? No, it could help spread it*. The Conversation. <https://theconversation.com/does-jk-rowlings-breathing-technique-cure-the-coronavirus-no-it-could-help-spread-it-135935>
- Panikkar, R. (1999). *El espíritu de la política: Homo politicus*. Península.
- Péchy, A. (2020, 24 de julio). *Covid-19: festas reúnem milhares sem cuidado com o contágio*. Vêja. <https://veja.abril.com.br/saude/covid-19-festas-reunem-milhares-sem-cuidado-com-o-contagio/>
- Pieper, O. (2020, 26 de junio). *Perú: crisis por coronavirus y peligro para refugiados venezolanos*. DW. <https://www.dw.com/es/per%C3%BA-crisis-por-coronavirus-y-peligro-para-refugiados-venezolanos/a-53918863>
- Portafolio. (2020, 23 de junio). *El coronavirus anda de rumba en Colombia*. Portafolio. <https://www.portafolio.co/tendencias/noticias-coronavirus-el-coronavirus-anda-de-rumba-en-colombia-542009>
- Post, J. (2015). *Narcissism and politics: Dreams of glory*. Cambridge University Press.
- Rubinstein, N. (1990). The history of the word *politicus* in early-modern Europe. En A. Pageden (Ed.), *The language of political theory in early-modern Europe* (pp. 41-56). Cambridge University Press.
- Salvini, G. (2020, 24 de junio). No-Vax, in migliaia in piazza a Firenze: zero protezioni e nessun distanziamento. Nardella: 'Massa di irresponsabili. Sentite le autorità'. *Fatto Quotidiano*. <https://www.ilfattoquotidiano.it/2020/06/21/no-vax-in-migliaia-in-piazza-a-firenze-zero-protezioni-e-nessun-distanziamento-nardella-massa-di-irresponsabili-sentite-le-autorita/5842685/>
- Shapiro, D. (2016). *Negotiating the nonnegotiable: How to resolve your most emotionally charged conflicts*. Penguin Random House.
- Simone, R. (2015). *El hada democrática: Cómo la democracia fracasa*. Taurus. (Obra original publicada en 2015).
- Singer, F., Jucá, B. & Rodríguez, A. (2020, 27 de agosto). La promoción de curas milagrosas politiza la respuesta a la pandemia en América Latina. *El País*. <https://elpais.com/sociedad/2020-08-27/la-promocion-de-curas-milagrosas-politiza-la-respuesta-a-la-pandemia-en-america-latina.html>
- Singh, J. (2020). *Fact or fiction about novel corona virus*. World Health Organization. <https://www.who.int/southeastasia/outbreaks-and-emergencies/novel-coronavirus-2019/fact-or-fiction>
- Singh, M., Davidson, H. & Borger, J. (2020, 1 de mayo). Trump claims to have evidence coronavirus started in Chinese lab but offers no details. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/us-news/2020/apr/30/donald-trump-coronavirus-chinese-lab-claim>

[142]

- Stegmann, J. G. (2020, 9 de agosto). Las fiestas del Covid: «descerebrados» que tosen en los vasos para contagiar a los demás. *ABC*. [https://www.abc.es/sociedad/abci-fiestas-covid-descerebrados-tosen-vasos-para-contagiar-demas-202008090129\\_noticia.html](https://www.abc.es/sociedad/abci-fiestas-covid-descerebrados-tosen-vasos-para-contagiar-demas-202008090129_noticia.html)
- Storms, R. F., Carere, C., Zoratto, F. & Hemelrijk, C. H. (2019). Complex patterns of collective escape in starling flocks under predation. *Behavioral Ecology and Sociobiology*, 73(1), 1-10.
- Theriault, H. (2001). Universal social theory and the denial of genocide: Norman Itzkowitz Revisited. *Journal of Genocide Research*, 3(2), 241-256.
- Tuchman, B. (1989). *La marcha de la locura*. Fondo de Cultura Económica. (Obra original publicada en 1984).
- Ulgen, F. (2010). Reading Mustafa Kemal Atatürk on the Armenian genocide of 1915. *Patterns of Prejudice*, 44(4), 369-391.
- Viala-Gaudefroy, J. & Lindaman, D. (2020, 21 de abril). Donald Trump's 'Chinese virus': the politics of naming. *The Conversation*. <https://theconversation.com/donald-trumps-chinese-virus-the-politics-of-naming-136796>
- Viroli, M. (1992). The revolution in the concept of politics. *Political Theory*, 20(3), 473-495.
- Voelkl, B., Portugal, S. J., Unsöld, M., Usherwood, J. R., Wilson, A. M. & Fritz, J. (2015). Matching times of leading and following suggest cooperation through direct reciprocity during V-formation flight in ibis. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 112, 2115-2120.
- Volkan, V. D. (2001). Transgenerational transmissions and chosen traumas: An aspect of large-group identity. *Group Analysis*, 34(1), 79-97.
- Volkan, V. D. (2004). *Blind trust: Large groups and their leaders in times of crisis and terror*. Pitchstone Publishing.
- Vredenburg, D. & He, I. Y. (2003). Leadership lessons from a conductorless orchestra. *Business Horizons*, 46(15): 19-24.
- Weber, M. (2004). *The vocation lectures*. Hackett Publishing Company. (Obra original publicada en 1919).
- Wood, T. & Porter, E. (2018). The elusive backfire effect: Mass attitudes' steadfast factual adherence. *Political Behavior*, 41(1), 135-163.