

RECORRIDOS PROFANOS DEL LIDERAZGO
Miradas críticas en torno al líder, poder y carisma

Franco Gamboa Rocabado

Muela del Diablo Editores, La Paz 2007

Gamboa Rocabado, Franco. *Recorridos profanos del liderazgo. Miradas críticas en torno al líder, poder y carisma*, La Paz: Muela del Diablo Editores, mayo de 2007, 130p. Bibliografía.

[Conceptos sobre el poder] [Sociología política del liderazgo] [Carisma y medios de comunicación] [Masas, seguidores y legitimación del liderazgo].

Depósito legal: 4-1-519-07
ISBN: 978-99905-40-50-5
Primera edición

Índice

Prólogo	
El liderazgo político y sus múltiples facetas	p. 6
Introducción	
Entre el cielo y la tierra: el liderazgo, la política y el diablo	p. 15
Capítulo I	
¿Qué significa el poder?: fenómeno político y exigencias para el liderazgo	p. 22
Capítulo II	
El liderazgo y los horizontes del carisma	p. 48
Capítulo III	
La pesadez específica de las masas	p. 84
Capítulo IV	
El espacio moderno donde se legitima el carisma: medios de comunicación y funcionamiento del aparato de información-persuasión	p. 99
Conclusiones	p. 120
Bibliografía	p. 128

Quien prende en la transparencia ya construye;
así se tensan las esquinas rasgándose los centros. Sin embargo, lo
que se enciende arde como el fósforo de una flecha y dos veces
la brecha sangra buscando la perspectiva
utópica de transformación

PRÓLOGO

El liderazgo político y sus múltiples facetas

Después de la declinación del paradigma neoliberal, los países de América Latina buscan actualmente nuevos modelos organizativos, no sólo en el campo socio-económico, sino también en el político-cultural. La decadencia del neoliberalismo no ha dado paso, sin embargo, a un solo sistema político generalmente aceptado: las elecciones presidenciales y parlamentarias en numerosas naciones latinoamericanas durante los primeros años del siglo XXI han mostrado más bien una *pluralidad* de regímenes y programas, que, después de pocos años, terminan de desilusionar una vez más a la población. Esta pluralidad es uno de los signos de una creciente *complejidad* en todos los campos de la actividad humana, que actualmente caracteriza a América Latina. A nivel internacional se puede hacer, además, otra constatación: sociedades complejas desarrollan una acumulación de expectativas y anhelos que hacen difícil una satisfacción conveniente de estos últimos, lo que, a su vez, alimenta un descontento social que se manifiesta a menudo como un desencanto con lo alcanzado y una inestabilidad política creciente. Los elementos para una crisis del liderazgo político están dados.

Esta es también la situación boliviana: a raíz de la llamada *Revolución Nacional* de Abril de 1952 y de una serie de procesos de modernización y urbanización, este país (1) ha configurado entre tanto una estructura social, económica, política y cultural que sólo podemos calificar como altamente diferenciada; (2) ha desplegado el fundamento para expectativas cada vez más elevadas en todos los órdenes de la vida social; y (3) por ello la sociedad boliviana del presente ha resultado ser proclive a situaciones de crisis recurrente.

El autor de este nuevo libro, *Franco Gamboa Rocabado*, ha hecho ya notables contribuciones sociológicas para comprender precisamente esa complejidad mencionada, analizando los elementos centrales de la Bolivia contemporánea: las múltiples influencias – no sólo positivas – de la Revolución Nacional, los efectos de la modernización sobre las pautas del comportamiento colectivo, la cambiante estructuración de los partidos y movimientos políticos, las interrelaciones entre las varias reformas educativas y la cultura socio-política, las manifestaciones y las secuelas del régimen neoliberal y numerosos temas conexos. Se trata de contribuciones importantes para ir conformando un *corpus* sólido de la sociología política boliviana. En el caso de Gamboa, estas contribuciones están plasmadas en textos en los cuales se percibe, además, un conocimiento adecuado del acervo científico que entre tanto se ha conformado en la constelación supranacional.

Franco Gamboa estudió sociología en la Universidad Mayor de San Andrés (La Paz) y realizó postgrados en la *Duke University* (North Carolina) y en la *London School of Economics and Political Science* (Londres), especializándose en gestión pública y sociología política. En todos estos centros de estudio se distinguió por sus altas calificaciones y su desempeño brillante. Ha publicado algunos libros y numerosos ensayos, siendo muy conocido como columnista de los más importantes órganos de prensa en Bolivia. La suya es una opinión estrictamente independiente, es decir sin vínculos con partidos políticos, organizaciones de todo tipo y capillas intelectuales, pero es al mismo tiempo una opinión crítica, bien fundamentada y elegantemente expresada. El estilo en las ciencias sociales no es una cuestión marginal y secundaria. Como ya lo vieron los clásicos, un estilo claro y elegante tiene la eminente función de

expresar los pensamientos con precisión lógica, economía de medios y consideración hacia el lector.

En sus libros Gamboa ha examinado críticamente los problemas más relevantes de la actualidad, siempre en conexión con los antecedentes históricos y socio-culturales. No ha seguido tendencias de moda, y por ellos sus juicios denotan dos aspectos esenciales: fundamentación adecuada e independencia de criterio. Estas características sobresalen en el volumen de Gamboa *Buscando una oportunidad: reflexiones abiertas sobre el futuro neoliberal*, publicado en La Paz por la editorial Signo / Ensayo en 2005. En el núcleo argumentativo el autor señala el peligro que enfrentamos en la actualidad: los modestos, pero imprescindibles logros que Bolivia experimentó en los campos de la modernización y la institucionalización a partir de 1985 pueden ser barridos o, por lo menos, debilitados por políticas públicas muy populares, pero opuestas a las necesidades del país consideradas en el largo plazo. Por ejemplo: Bolivia no puede desligarse del contexto internacional y de los fenómenos conectados con la globalización, por más detestables que éstos puedan ser. Como asevera Gamboa, el desarrollo moderno no puede renunciar a factores como el esfuerzo sostenido y la disciplina social, que ayudan a construir individuos autónomos y sociedades democráticas. En este contexto Gamboa critica a los movimientos sociales que pretenden representar a todos los estratos y grupos del país y que se atribuyen un modelo de organización política que sería conveniente para toda la nación, cuando en realidad estos movimientos responden a intereses sectoriales específicos. Además, como afirma Gamboa, los movimientos sociales están teñidos de una "visión militar", que intenta "imponer una sola visión de la realidad y donde el sistema político es considerado como un campo de batalla donde hay que vencer o morir".

Frente a estas concepciones, Gamboa defiende la idea de la democracia pluralista, que vive permanentemente con la tensión entre consenso y conflicto. Este modelo ha estado siempre en peligro en sociedades como la boliviana, en las cuales predomina a menudo una notable polarización de posiciones radicales (aunque la mayoría de ellas no pasen del plano retórico). El peligro, que Gamboa señala de forma dramática, reside en la posible pérdida de los "códigos de integración nacional". El autor se refiere a la reproducción del *mito de Sísifo* en el contexto boliviano: las acciones sociopolíticas repiten, de modo estéril, un modelo de esfuerzos que siempre terminan en el mismo punto muerto, generando una especie de desilusión colectiva.

Buscando una oportunidad es un libro que contiene también análisis de casos concretos. El modelo asociado al ex presidente Gonzalo Sánchez de Lozada (el *gonismo*) es criticado por la miopía y arrogancia de la élite política, que en su mediocridad practicó la política del avestruz (no querer ver los problemas reales del país) y descuidó las posibilidades de concertar compromisos con los dilatados sectores de la oposición. La presidencia de Carlos D. Mesa Gisbert es calificada por el autor como un régimen fallido, que confundió acciones de gobierno con estrategias mediáticas. Como asevera Gamboa, los liderazgos surgidos exclusivamente de los medios de comunicación son endebles y hasta irracionales; sus seguidores están más pendientes de las apariencias y de los impulsos emotivos que del contenido real de las políticas públicas. Un líder que otorga tal importancia a los medios masivos de comunicación deja premeditadamente de lado la relación democrática que debe existir entre grupos y sectores que dialogan y razonan en base a argumentos serios. La construcción de un liderazgo razonable demuestra ser una tarea que en Bolivia no ha dado aun los frutos que la sociedad espera y merece.

Como ya se mencionó, los procesos de modernización conllevan expectativas que no siempre pueden ser satisfechas, y menos aun en el corto plazo, surgiendo entonces dilatados fenómenos de desencanto y frustración. Esto afecta inmediatamente al liderazgo político. Se puede afirmar, en este contexto, que el desgaste de algunos de los nuevos líderes políticos es relativamente rápido. Esto no es sorprendente en sociedades altamente complejas y sumidas en un proceso acelerado de modernización, cuyas expectativas se ven defraudadas por un desarrollo económico y social que no logra colmar todos sus anhelos. Esta constelación se agrava en Bolivia por la existencia de pautas de comportamiento autoritario y mentalidades colectivistas que, como en nuestro caso, no contribuyen eficazmente a generar liderazgos modernos, transparentes y flexibles, sino más bien promueven la reproducción de dirigencias políticas basadas en prácticas populistas y manipulativas, en las que la historia de los países andinos es particularmente rica.

El estudio de Franco Gamboa Rocabado quiere dar luces en torno a esta difícil problemática. En un libro anterior, titulado *Itinerario de la esperanza y el desconcierto* (La Paz: Muela del Diablo 2001), el autor llamó la atención acerca de las "estrategias de teatralización" que utilizan casi todos los políticos, y en las cuales los dirigentes populistas han desplegado un notable virtuosismo. A través de un manejo "adecuado" del discurso público y de los medios modernos de comunicación masiva, estos líderes han logrado "impresionar a la sociedad civil" y "cautivar su atención". Frente a ello es indispensable la auténtica tarea de las ciencias sociales, que es el esclarecimiento de este tipo de fenómenos y el análisis de sus causas.

Es decir: lo que falta en tierras del Nuevo Mundo es un liderazgo simultáneamente sólido e innovativo, aceptado popularmente y respetado

intelectualmente. Se advierte la carencia de líderes legitimados democráticamente que, al mismo tiempo, estén cultural y éticamente a la altura de los grandes desafíos del presente.

Haciendo una reflexión propia en torno a esta problemática, se puede aseverar lo siguiente. Las épocas de grandes dilemas y tribulaciones exigen la presencia de auténticos estadistas, imaginativos, intrépidos, impulsores del progreso histórico, dirigentes con talento intelectual y convicciones éticas, capaces de adelantarse a su tiempo y de trascender sus circunstancias. Ellos tienen una visión adecuada del conjunto de la nación, pues paralelamente a su carrera política se han consagrado al estudio y análisis de la sociedad. Poseen también voluntad y disciplina, ennoblecidas por los propósitos que se han trazado, objetivos que superan de lejos los apetitos individuales y los egoísmos grupales. Estos últimos no pueden obviamente ser suprimidos, pero sí mitigados y canalizados en pro de un fin superior. Una combinación de coraje, perseverancia y responsabilidad distingue a los líderes genuinos, quienes saben que la verdadera gloria no reside en la acumulación de caudales robados al Estado, sino en el servicio a la comunidad, en la defensa de la justicia y en la construcción de un futuro mejor. La paciencia, la autodisciplina y el sentido de las proporciones son cualidades propias del verdadero estadista, que tiene que transitar continuamente por las movedizas arenas de la política, donde el engaño y la mentira representan el pan de cada día. A menudo exhiben actitudes paternalistas, pero se trata de un rasgo pedagógico: un padre que vincula bondad y desprendimiento con exigencia y rectitud.

Se puede argüir, con alguna razón, que esta descripción corresponde a un tipo ideal que no existe en la realidad y que, por consiguiente, el anhelo de contar con líderes políticos de estos rasgos pertenece

exclusivamente al campo de la (mala) literatura. Pero la cosa no es tan simple. A lo largo de la historia universal existieron estadistas que encarnaron las características aquí nombradas. No han sido numerosos, pero han dejado huella, es decir: han constituido un paradigma de dirigente al que no podemos renunciar (porque pertenece a la memoria y al acervo históricos de la humanidad) y con el cual comparamos de modo inevitable a los políticos del presente. Son ellos los que han enriquecido la praxis política y la reflexión teórica, los que han contribuido a dar concreción a nuestras ideas acerca de una vida bien lograda y a nuestra concepción sobre la dignidad de los pueblos.

Estudiando la cultura política en el Tercer Mundo y las modalidades del liderazgo político, se puede llegar a la conclusión de que el ex-presidente sudafricano *Nelson Mandela* ha personificado la última gran figura de un estadista de primer nivel: el hombre que combinó una enorme valentía personal, una notable fuerza espiritual y una reconocida capacidad de sacrificio con el designio de concordia y pacificación. En una constelación muy difícil Mandela utilizó su visión y su coraje – templados por veintisiete años de prisión – para alcanzar la liberación política y social de la mayoría negra de Sudáfrica, sin propugnar la violencia armada y sin reprimir a la minoría blanca de aquella nación. Mandela, el hombre de la grandeza y la humildad, logró construir una obra de compleja arquitectura: supo cómo derrumbar las estructuras totalmente injustas que discriminaban a las etnias africanas, pero mantuvo el entramado económico y los derechos de la minoría blanca dentro de una democracia viable. No alentó la venganza contra sus enemigos ni la inquina contra sus rivales, sino la voluntad de reconciliación, que no significa olvidar la injusticia. Comprender no es perdonar y menos justificar.

Entre los políticos actuales del área latinoamericana hay muy pocos individuos egregios, inconfundibles, con un sentido realista de su propia valía y con amplia autoridad moral. Se trata, en el fondo, de un problema casi universal: numerosos líderes actuales son astutos, tramposos y cínicos, cualidades sin duda imprescindibles en la vida contemporánea, pero ellos hacen una apología de esas necesidades ocasionales y subalternas, celebrándolas como las únicas a las que puede aspirar un político. Se contentan, en el fondo, con detentar unas destrezas técnicas de segunda categoría, que ellos consideran como la culminación de la inteligencia social. En casi todo el mundo los líderes cultivan un rasgo distintivo: confunden los acuerdos momentáneos con virtudes perennes, el pragmatismo circunstancial con la programática de largo plazo. En América Latina su carácter provinciano les lleva a creer que la viveza criolla constituye el saber primordial de un hombre público.

En los últimos años del régimen neoliberal boliviano se había llegado a la siguiente constelación. La mayoría de los dirigentes políticos no estaba constituida por estadistas genuinos, sino por meros operadores: ellos no poseían visiones, sino habilidades de manipulación y negociación dentro de límites muy estrechos. No tenían sueños para su patria, sino deseos muy prosaicos de perpetuarse en el gobierno. No ofrecían mensajes que conmovieran a los ciudadanos ni programas con los cuales la nación podría identificarse, sino habilidades en la esfera de las relaciones públicas y soltura para presentarse ante los medios masivos de comunicación. Lo que ellos entendían bajo un sano e indispensable pragmatismo era un conjunto de artilugios y trucos para moverse en los intersticios del poder. Así se llegó al signo de esa época: la política se redujo a compromisos de corto plazo y a ceder ante las presiones más triviales con tal de tener un respiro temporal.

Pero, la mencionada declinación del neoliberalismo no ha modificado substancialmente este panorama, ya que los regímenes populistas y semi-socialistas que siguieron tenían y tienen sus raíces en la misma cultura política de tradiciones autoritarias predemocráticas. Pero todo esto no es, evidentemente, la última palabra en el desarrollo histórico y político. En el capítulo final de su ya mencionado libro, *Itinerario de la esperanza y el desconcierto*, Franco Gamboa insiste en que no nos deberíamos dejar invadir por el desánimo y el escepticismo. El autor, al criticar las visiones utópicas y las esperanzas mesiánicas, propugna un conjunto de comportamientos sociales y políticas públicas basado en reformas parciales, pero sostenidas y bien diseñadas y, al mismo tiempo, la revalorización de los derechos humanos de corte individual frente a la idealización de oscuros derechos colectivos (que siempre definen a las personas concretas según vínculos tribales, obligatorios y esencialistas, que hoy significan para éstas más una carga que una posibilidad de fraternidad y solidaridad).

Este paradigma de Gamboa Rocabado, inspirado probablemente por *Karl R. Popper*, intenta en primer lugar "la eliminación de males concretos" (en vez de buscar obsesivamente "la realización de bienes abstractos"), porque mediante este programa moderado se pueden construir consensos sólidos y duraderos que, en una perspectiva histórica de largo plazo, parecen brindar a las sociedades respectivas una serie de opciones de auténtico progreso sin pagar un precio demasiado alto por ello.

H. C. F. Mansilla

Introducción

Entre el cielo y la tierra: el liderazgo, la política y el diablo

Entrar en política es participar en conflictos en los que se lucha por el poder: el poder de influir sobre el Estado y, a través de él, sobre la colectividad. Al mismo tiempo, queda uno obligado a someterse a las leyes de la acción, aunque sean contrarias a nuestras íntimas preferencias y a los diez mandamientos; se concluye un pacto con los poderes infernales y se queda condenado a la lógica de la eficacia.

Raymond Aron

Uno de los científicos sociales más destacados del siglo XX, el alemán Max Weber, solía iniciar sus conferencias sobre el poder, la política y el peso del liderazgo afirmando que las religiones más primitivas imaginaban un mundo gobernado por demonios incontrolables, un ámbito embebido por fuerzas casi demenciales y donde todo aquel que se introduce en las arenas de la política, es decir, aquel que accede a utilizar como medios el poder y la violencia, ha sellado definitivamente un pacto con el diablo. Desde este instante, para la política y el liderazgo dejan de ser posibles que en el desarrollo de sus actividades lo bueno solamente produzca el bien y lo malo, el mal, sino que frecuentemente sucede todo lo contrario. Ya en 1919 Weber sentenció que quien no puede ver esto es un *niño*, políticamente hablando.

Estamos acostumbrados a echar la culpa de todos los males sociales a los políticos, sus partidos y al estilo de liderazgo que anida en el centro de la cultura política de nuestros países; sin embargo, al mismo tiempo ansiamos a gritos que un conjunto de nuevos líderes sean capaces de solucionar cualquier problema y apaciguar una extraña sed de felicidad y consuelo para ahorrarnos mayores sacrificios.

Preguntémosnos entonces: ¿beneficia el liderazgo a la política, los partidos, la democracia y a las principales actividades de la vida diaria donde se requiere el impulso de una nueva dirección? ¿Es el liderazgo un fenómeno impío o un engendro que siempre *pacta con el diablo*?

Todo tipo de liderazgo favorece a la política y a las demandas de dirección que existen en las sociedades porque un líder representa la síntesis más expresiva para el manejo del poder, para el ejercicio del mandato, la transmisión de obediencia y el incentivo de condiciones democráticas cuando el liderazgo es receptivo a la llegada del pluralismo y el despliegue de múltiples libertades.

En este sentido, el liderazgo siempre estará dispuesto a hacer más promesas de las que sabría o querría cumplir porque su clientela así lo exige y, en muchos casos, sus seguidores es lo que realmente quieren ver: ofertas supremas con la habilidad de estimular esperanzas aun cuando el líder conoce muy bien la imposibilidad de lograr muchos compromisos¹.

El liderazgo expresa con profusión la esencia de las actividades políticas y todos los grandes emprendimientos, especialmente cuando aquél aparece como consecuencia de los conflictos sociales. No es la política quien provoca todas las confrontaciones – malas o buenas, estimulantes o letales – sino que éstas son síntomas que acompañan necesariamente la vida en sociedad, y es de esta manera que un liderazgo moderno y democrático se ocupa de canalizar los conflictos y ritualizarlos, de impedir que crezcan hasta destruir como un cáncer

¹ Cf. Rost, J. **Leadership for the Twenty-First Century**, Westport, Connecticut: Praeger, 1991. Kotter, J.P. “What leaders really do”; in: *Harvard Business Review*, mayo-junio, 1990.

cualquier oportunidad de reconciliación para retomar las ilusiones sobre un futuro posible de ser transformado en beneficio colectivo. Asimismo, el liderazgo también es capaz de acentuar sus perfiles más totalitarios y horrorosos, pudiendo convertirse en una amenaza para la paz y los mínimos sentidos de convivencia.

Para solucionar gran parte de los conflictos sociales o políticos se necesitan personas o instituciones a las que todos obedezcamos y en las cuales confiemos. Una de estas alternativas es el liderazgo que funciona como *recurso mediador* y *rector* cuando emergen diversas disputas, articulando o canalizando intereses sociales y brindando un ambiente de arbitraje para que los grupos enfrentados no se destruyan unos a otros, y para que no trituren a los débiles cuando estemos en medio de condiciones antidemocráticas. El liderazgo democrático en cualquier esfera de la sociedad tiene la función de convertir las demandas en alternativas de políticas, en soluciones que tengan la posibilidad de combinar diferentes tipos de intereses. Cuando el líder recibe las demandas de sus seguidores, de organizaciones empresariales o de los adherentes a un partido político, debe procurar conciliar y equilibrar los intereses en conflicto para obtener después una resolución política; es decir, una idónea mediación que pueda convencer a la mayoría, marcando una orientación que materialice la *combinación de intereses* en pugna².

Así es como el liderazgo se convierte en un conducto de expresión y representación puesto que permite una comunicación expresiva. Logra

² Este rasgo del liderazgo para mediar y combinar intereses en conflicto, por lo general es oscurecido en los abordajes gerenciales de la problemática del poder, razón por la cual también se olvida que un líder está unido a su carisma y al uso efectivo del poder para ser obedecido, características que siempre estarán conectadas con la política. Sobre esto revisar los libros clásicos: Almond, G.A. y Powell, G.B. **Política comparada, una percepción evolutiva**, Buenos Aires: Paidós, 1978; Sartori, Giovanni. **Partidos y sistemas de partidos**, Madrid: Alianza Universidad, 1992.

que las masas se comuniquen con el Estado, con las estructuras de autoridad y con aquellas instancias donde se necesita organizar diversas posiciones a la cabeza de guías para lograr la satisfacción de diversos intereses.

Los líderes libertarios y democráticos contribuyen a que no se inicie una cadena tenebrosa de mutuas venganzas que acaben con la concordia de la sociedad y con los esfuerzos por mantenerla ordenada. Este argumento no es una ciega apología funcionalista del orden, simplemente se advierte sobre el papel del liderazgo para poner en marcha ciertos mecanismos de alivio y neutralización de una plétora de conflictos. Por otro lado, el liderazgo dentro de un partido político se transforma en una máquina electoral cuyas ofertas como los programas de gobierno, no solamente están para cautivar a las masas inocentes cuando llega el momento de capturar votos, sino que representan verdaderos intentos por regular los conflictos sociales, ya sea proponiendo soluciones inalcanzables, viables, torpes, autoritarias o parciales. El funcionamiento del liderazgo así lo reclama.

Los programas políticos a la cabeza de un líder dentro de un partido pueden ser grandilocuentes o frugales, ideologizados o meramente técnicos e instrumentales. De cualquier modo, siempre se rigen por el pulso de la política, dimensión donde "no se consigue lo posible si no se intenta lo imposible una y otra vez"³; por lo tanto, el papel del liderazgo político constantemente buscará un objetivo: organizar la convivencia social donde cada cual pueda elegir lo que le conviene. De aquí que los proyectos de futuro para un líder estén, en una y otra medida, teñidos de *utopías*.

³ Weber, Max. **El político y el científico**, Madrid: Alianza Editorial, 1988, p. 178.

Al otro lado de la medalla encontramos que la sociedad juega a creer que los líderes tienen poderes sobrehumanos o mágicos y luego no les perdona la decepción inevitable que le causan; sin embargo, lo que se pide es, ante todo, cierta capacidad para *tomar decisiones* en lugar de permitir que cada persona haga el esfuerzo por decidir libremente. El liderazgo que promete el cielo y la tierra funciona como una especie de terapia colectiva, pues pretende *hacer ver* que aquél es lo suficientemente poderoso como para tomar decisiones, ahorrando cualquier empeño para los ciudadanos de a pie.

En toda sociedad, la vida adulta nos somete al martirio diario de asumir responsabilidades y tomar diferentes decisiones. Este difícil hábito de conducta, muchas veces puede ser omitido y entregado a una entidad superior, a la cual se promete lealtad siempre y cuando se encargue de *decidir* por nosotros, administrando nuestra libertad. Entre aquellas entidades supuestamente supremas se encuentran el propio Estado, los partidos políticos y el liderazgo como ilusión ante la cual puede endosarse gran parte de las libertades ciudadanas. Es por esto que las ofertas de distintos líderes hablan de todo, pues prometen a los individuos *eximirlos* de la responsabilidad que significa el involucrarse directamente en todos y cada uno de los problemas que tienen lugar en una sociedad. La libertad de decidir individualmente puede cancelarse de un momento a otro, pero ¿quién la necesita?; la mayor parte de las personas tienen un verdadero pánico a utilizar sus libertades⁴.

Los proyectos y ofrecimientos del líder que arman un mapa de la realidad, tomando en cuenta casi todos sus problemas, encuentran su razón de ser en lo que se ha denominado el *realismo político*, que es una respuesta para enfrentar y limitar las situaciones de incertidumbre

⁴ Cf. Fromm, Erich. **El miedo a la libertad**, Buenos Aires: Paidós, 1968.

que inundan la realidad humana. En otras palabras, se trata de asegurar la conexión entre el presente actual y el presente venidero planificando el futuro. Es por esto que para el liderazgo eficiente el plan aparece como un conjunto de previsiones. Los planes políticos, empresariales, organizacionales y hasta culturales, se animan a explicitar las posibilidades que podrían sobrevenir en el futuro. Como no pueden conocer de antemano el resultado de sus acciones, tienen que tomar en cuenta un buen número de fenómenos y elementos para jugar todas las cartas y conjurar así la incertidumbre.

En este sentido, los programas ambiciosos de algunos líderes tratan de *estructurar el tiempo*, permitiendo articular los acontecimientos venideros con el horizonte futuro de una realidad determinada. Para el liderazgo, el tiempo no es "solamente una variable externa o condición previa de cualquier acción política, sino también un objeto de decisión, *hacer política implica estructurar el tiempo*"⁵.

Este libro plantea no solamente cuáles son las implicaciones estructurales de los planes y proyectos de futuro, sino también reflexiona sobre los supuestos y raíces del liderazgo, qué implica como concepto, alcances y contradicciones, cómo funciona el carisma, qué significan las masas, cuál es su relación directa con los problemas del poder y de qué manera intervienen los medios de comunicación como tecnologías modernas que reconstruyen el carisma en una época atrapada por la dramatización mediática. Por último, se asume que el liderazgo beneficia a la democracia y en general a toda la sociedad, a pesar de estar rodeados por un conjunto de prejuicios que equiparan a la política y a los líderes de cualquier especie con el infierno. No, las

⁵ Lechner, Norbert. **Los patios interiores de la democracia. Subjetividad y política**, Santiago de Chile: Fondo de Cultura Económica, 1988, p. 63.

acciones del liderazgo representan las dimensiones más humanas que puedan existir, donde no hay pacto alguno con demonios o dioses pues tales acciones no son más divinas ni más diabólicas que nuestra propia existencia.

Capítulo I

¿Qué significa el poder?: fenómeno político y exigencias para el liderazgo

El poder desprovisto del derecho se transforma en tiranía;
el derecho desligado del poder degenera en utopía.
Las fuentes del derecho deben estar respaldadas por la fuerza
pública;
toda potestad es legítima sólo si se basa en el derecho. Los
conocimientos del derecho, de la filosofía, del carácter humano
y de las artes son los títulos de legitimidad del buen gobernante.
H. C. F. Mansilla

En la mayor parte de la literatura clásica sobre sociología política, desde Max Weber hasta Steven Lukes, el *poder* es la esencia de toda relación desigual. Todo poder contiene un mandato enunciado en el mismo. Ahora bien, la capacidad y posibilidad de mandar por sí sola es insuficiente. Aquel que tiene el poder quiere ejercerlo, aspira a ser obedecido y por lo tanto no hay poder sin la correspondiente obediencia a éste. Esta obediencia es otro elemento de toda relación desigual y ayuda a describir, junto con el mandato, un contexto concreto en el cual se desenvuelve el poder.⁶

Cuando se habla de poder surge de inmediato el problema de la graduación del mismo; es decir, tener poder y utilizar el máximo poder posible. En el poder hay una tendencia que conduce a su constante aumento. Esto existe en las relaciones que se catalogan fácilmente como interindividuales y también en las relaciones que se establecen entre los líderes y las masas. Al interior de la sociedad, el poder se va

⁶ Es interesante destacar el carácter de convención que tiene toda desigualdad, así como el carácter igualmente convencional de toda igualdad. Se trata de diferentes mecanismos de uso social, político, comunicacional o moral y que presuponen diferentes formas de actuación. Este carácter convencional permite la creencia de que quien manda es alguien excepcional por algún motivo específico y demostrable. “*El que manda es*” por encima de “*El que manda se hace*”.

construyendo a través de las interconexiones de diversos códigos de significaciones que dan sentido a la dominación; por lo tanto, un complemento substancial para el poder son las *formas hegemónicas* de éste, cuyo propósito central es establecer un equilibrio entre la dictadura-coerción y otros mecanismos de persuasión que podrían desembocar en un aparato de hegemonía, el cual busca instaurarse en la educación, en la cultura y en la vida cotidiana.

Cuando se posee poder existe el deseo de que crezca en intensidad y que al hacerlo abarque cada vez más aspectos, que se alimente insistentemente de un mayor número de personas sometidas a las cuales se gobierna y regula. El poder es una *función social delegada* por la colectividad en personas concretas o en un número variable de ellas pero siempre inferior al del colectivo. Sin embargo, se tiende a olvidar este aspecto y se acentúa, en cambio, el carácter de la desigualdad entre los poseedores del poder y aquellos que están sometidos a él⁷.

El poder como función social delegada incorpora también el concepto de hegemonía, que es entendido como una *cadena total* capaz de abarcar muchas dimensiones de la vida colectiva; la hegemonía es otra dimensión del poder que no llega a constituirse como tal por sí misma, es decir, por la acción omnipotente de las estructuras políticas, ideológicas o económicas. La hegemonía está insuflada por las prácticas concretas de sujetos sociales concretos, estos sujetos son un conjunto de líderes específicos⁸. La apropiación de la noción de liderazgo dentro de la

⁷ Weber, Max. “Los tres tipos puros de la dominación legítima”; en: **Economía y sociedad**, México: Fondo de Cultura Económica, 1984, pp. 707-847.

⁸ Cf. Kornhauser, W. **Aspectos políticos de la sociedad de masas**, Buenos Aires: Amorrortu, 1969. Buci-Glucksmann, Christine. **Gramsci y el Estado (hacia una teoría materialista de la filosofía)**, México: Siglo XXI, 1978.

hegemonía sufre una ampliación cuando ésta se extiende hacia una *red* de ordenadores funcionales del poder en el sistema social. No se podrá considerar, entonces, como líder al individuo aislado sino que, cuando se privilegia la función hegemónica de los líderes, se encuentran otros elementos de cohesión social como aquel *bloque de fuerzas* donde los medios de comunicación tienen la función de organizar la hegemonía y otras estructuras de dominación.

Se puede encontrar poder en cualquier faceta de la actividad humana. Siempre que nos encontremos con una relación desigual marcada por los aspectos del mandato y la obediencia estamos examinando un determinado poder. Siempre que los designios de alguien sean seguidos por un número mayoritario de personas estamos ante una situación de poder, ya sea desde la religión hasta los terrenos del arte y la literatura, desde el deporte hasta la política, desde las organizaciones burocráticas hasta los ámbitos de los medios de comunicación.

Asimismo, muchas ideas especifican que el poder sirve para ejecutar grandes transformaciones y para orientar grandes emprendimientos. Ordenar desde el poder las actividades de la sociedad e incluso del mundo entero representa un programa realmente ambicioso. Desde esta perspectiva, la actividad política aparece como indisoluble al poder ya que las mayores transformaciones, avances y retrocesos se producen en este campo. Dirigir la sociedad desde las esferas del poder político parece el mayor objetivo posible, empero esto no es del todo cierto. No vamos a negar la evidente importancia del poder político ni tampoco que el poder más que un atributo sea el objetivo a conseguir en el campo político. Las relaciones desiguales ligadas a elementos de mandato y obediencia que afectan a grandes

colectividades se pueden dar en otros campos como el económico, social y comunicacional. En algunos casos, incluso un cambio importante fuera del poder estrictamente político puede conducir a transformaciones de todo tipo en otro ámbito como los escenarios gerencial, cultural, religioso y ético⁹.

Hoy día, fruto de las influencias de la tecnología en los medios de comunicación y en la imagen que se tiene de los periodistas que forman la opinión pública, los líderes mediáticos se colocan por encima de la sociedad y de la política, regentando el avance de ésta y perfilando las insuficiencias y aciertos del sistema democrático. El poder proveniente del conjunto de los medios de comunicación así como la manipulación de la opinión pública por razones de *marketing*, representan fenómenos de *liderazgo con poder delegado* desde la sociedad, diferentes a los ámbitos del poder estrictamente político.

Ahora bien, ¿cuál es la relación existente entre el poder y el liderazgo de masas de carácter político o comunicacional? Aparentemente, este proceso es de un dramatismo evidente. Un solo hombre, destinatario y poseedor del poder en grado sumo, es capaz de ordenar desde la esfera política o mediática, la vida de toda una sociedad. Con ello tiende a establecerse la igualdad entre poder, política, opinión-información y liderazgo de masas. Cabe aclarar aquí que quien *posee información* y además la *produce*, como muchos especialistas a la cabeza de medios masivos, goza de atributos que construyen el poder mediático, diferentes de otros como los que se generan en un cargo político dentro del aparato estatal o dentro de la burocracia de un partido.

⁹ Cf. Lukes, Steven. **El poder, un enfoque radical**, Madrid: Siglo XXI, 1985.

Como además, los medios de comunicación concentran las noticias políticas, la situación se dramatiza aún más. Sin embargo, las cosas no son exactamente así. Actualmente, un sólo hombre no determina el destino de miles, ni el único poder es el político, ni la política es la actividad más importante o el único regulador posible. En este estudio se hablará del liderazgo mediático de masas como un aspecto contemporáneo e importante vinculado al poder y reconocido desde la sociedad en la cual tiene influencia. Por ello, aún aceptando que el poder contiene múltiples facetas tampoco se negará la importancia de las personas que mueven la actividad política. En este sentido, es necesario analizar algunos presupuestos generales del poder y la ubicación, dentro del mismo, de un fenómeno actual muy decisivo: el liderazgo mediático de masas.

El pecado original de todo liderazgo: poder, mandato y obediencia

El punto de partida para el análisis del poder es la existencia de una relación colectiva entre el líder y sus seguidores que tiene un carácter *desigual*, relación que además señala la presencia de un eje con dos elementos: el mandato y la obediencia. Estos elementos se convierten en premisas ineludibles que caracterizan toda relación de poder¹⁰. El líder es aquel que manda o desarrolla un conjunto de estrategias para ser obedecido y es por esto que las masas estarán siempre enajenadas con respecto al líder, pues renunciarán a una parte de sí mismas hasta someterse obedientemente. Incluso en los momentos donde se reivindica una práctica horizontal y participativa de las decisiones, los seguidores buscarán que se les indique el camino hacia donde ir, por lo que el precio a pagar es entregar una parte de su

¹⁰ Cf. Weber, Max. **Economía y sociedad**, ob.cit., p. 695 y ss.

individualidad para que sea el líder quien los mande conduciéndolos por la senda del éxito o la decadencia.

A esto debe sumarse que el liderazgo de hoy está fuertemente ligado al mundo del espectáculo mediático, por lo tanto, el terreno más propicio para viabilizar diferentes mandatos y obediencias será la esfera pública de los medios de comunicación como la televisión y la radio. La acción hegemónica dentro de la sociedad parte también de un conjunto de *actores-productores de hegemonía*, donde destacan los medios masivos, en busca de una singular voluntad: instaurarse para que la dominación-dirección del liderazgo moderno pueda ser ejercida de manera eficaz; en consecuencia, entendemos que la sociedad civil se encadena a los medios de comunicación, así como también éstos se encadenan al liderazgo y sociedad civil gracias a su hegemonía. Para profundizar el análisis sobre el poder me referiré principalmente a dos autores: Max Weber y Carl Joachim Friedrich¹¹. La combinación que se puede establecer entre las ideas de ambos es útil para el desarrollo y la comprensión del fenómeno. Pasemos a examinar el poder definido como una relación compuesta por el mandato y la obediencia. Weber la enuncia explícitamente en los siguientes términos:

“Un estado de cosas por el cual una voluntad manifiesta (‘mandato’) del ‘dominador’ o de los ‘dominadores’ influye sobre los actos de otros (del ‘dominado’ o de los ‘dominados’) de tal suerte que en un grado socialmente relevante estos actos tienen lugar como si los dominados hubieran adaptado por sí mismos y como máxima de su obrar el contenido del mandato”¹².

¹¹ Consultar: Friedrich, Carl Joachim. **El hombre y el gobierno**, Madrid: Tecnos, 1968.

¹² Weber, Max, ob. cit., p. 699.

Un estado de cosas, es decir, una situación o contexto concreto. Aquí cabe indicar que esta situación puede presentarse con diversos matices:

a) Puede ser inmutable y estable. El que manda y el que obedece ocupan cada uno un lugar específico dentro de esta relación. Ambos desempeñan los *papeles* que sin mayores alteraciones se repiten a través del tiempo cada vez que se presenta la relación de mandato y obediencia. Aunque pasen miles de años todo permanecerá igual, de tal manera que la relación subsiste como norma por encima de la voluntad personal o los sentimientos concretos de los propios actuantes a los cuales se impone. Asimismo, cuando no existe movilidad social, tampoco existe un cuestionamiento de aquella relación.

b) Puede ser mutable y estable. Las modernas sociedades democráticas presentan un alto grado de estabilidad y sin embargo incluyen elementos de movilidad social, de tal manera que la persona concreta capaz de emitir el mandato puede cambiar, ya que cualquiera puede tener la posibilidad de sustituirlo de acuerdo con las normas que rigen el funcionamiento democrático. En el caso anterior, tanto el que mandaba como el que obedecía se encontraban con una situación cerrada y dada, cumplían casi automáticamente lo que se esperaba de ellos. No es así en este caso, aquí el mandato y la obediencia son estables pero la accesibilidad de las personas al mismo no está determinada y es más amplia. Por otra parte, la obediencia

requiere que la persona que va a obedecer tenga, como posibilidad, cierto grado de autonomía¹³.

c) Puede ser inestable. Es decir, estamos ante un momento caótico en el cual no hay un poder, o más bien se está luchando por su posesión cuando aquellos que detentaban el poder se han debilitado. Una guerra o revolución son los ejemplos más válidos. Esta es la situación que se suele describir a la hora de hablar de democracia por parte de los ideólogos antidemocráticos, es decir, pugnar por la conquista del poder en nombre del pueblo cuando lo que se busca es desestabilizar el poder establecido para su captura posterior a cargo de contra-élites.

Todos estos modelos situacionales siempre manejan “la posibilidad de *imponer la propia voluntad* sobre la conducta ajena”¹⁴ y cada uno requiere una enunciación diferente de lo que es mandato y obediencia, de tal manera que lo aceptable en un caso puede ser inaceptable en otro. En consecuencia, estos modelos responden a reglas fijas.

Por otro lado, Friedrich también considera que el poder es ciertamente la relación desigual que incluye el mandato y la obediencia como en el caso de Weber, pero añade que es necesario proceder a un estudio más detallado de las relaciones concretas que se generan. En efecto, el poder presenta un doble aspecto en este caso:

¹³ Sobre este aspecto, ver: Bell, Daniel. **Las contradicciones culturales del capitalismo**, Madrid: Alianza Editorial, 1989.

¹⁴ Weber, Max, ob. cit., p. 696.

a) Respecto al *mandato*, el poder se presenta como una *posesión*, por lo tanto, representa alguna forma de institucionalización; al respecto Friedrich afirma:

“El poder que está vinculado a un puesto es una posesión que se puede detentar. Está claro que el puesto o la función pueden perderse como resultado del proceso de poder, pero mientras se posee, el poder está en manos de quien lo tiene”¹⁵.

b) Respecto a la *obediencia*, el poder sigue siendo una relación y se hace necesario estudiarla en un periodo de *tiempo* específico. En una relación de masas existirá obviamente un proceso más complejo:

“La calidad relacional del poder es de la mayor evidencia cuanto mayor es el espacio de tiempo considerado”¹⁶.

La idea donde se aclara que el mandato es una posesión nos acerca a la cuestión de si éste es inmutable y estable. La de obediencia nos conduce al hecho de que todo poder descansa sobre la *aceptación del mandato* por parte de aquel que obedece. Si estamos de acuerdo con la idea en la cual el poder es una relación desigual compuesta de mandato y obediencia, observaremos que nos encontramos con un circuito cerrado. Este circuito se establece a partir de una noción clara de *participación* entre el poseedor del poder que manda y la persona o colectivo obediente. Así, se plantea entonces una relación tal vez incomprensible para la persona que no asume el mandato como propio y no se involucra dentro de la obediencia. Por ejemplo, si se asiste a un

¹⁵ Friedrich, Carl Joachim. **El hombre y el gobierno**, ob. cit., p. 189.

¹⁶ Idem., ob. cit., p. 182.

concierto de rock sin estar de acuerdo con el ritual que éste presupone, sólo se observará un espectáculo carente de lógica y sentido, calificando aquél como un producto de la histeria y la manipulación. Diferente será la reacción si se trata de una situación en la cual el ritual es algo en lo que realmente se *crea*. La teoría del poder también hace suya a la ideología en su función de *legitimación del poder* y en su validez psicológica que forma el terreno en el cual los hombres entienden el mundo: toda una estructura de códigos y significaciones que forman verdaderos mapas del mundo social y sobre los cuales los hombres sometidos al poder ordenan su conducta obediente. Estos mapas son ideologías orgánicas y en este sentido, podemos distinguir tres aspectos en la legitimación del poder:

- a) La ideología como representaciones particulares de cada grupo y/o actor social.
- b) La hegemonía como praxis política de los diferentes líderes para imponer e irradiar su propia ideología, imposición no necesariamente violenta, sino que resulta de las sutilezas de la competencia discursiva al interior de la sociedad civil.
- c) La cultura como la totalidad de significaciones que también dan sentido a las prácticas entre el mandato y la obediencia.

Algunos tipos de poder

Indiqué que el poder es una relación desigual compuesta de dos elementos: mandato y obediencia. Afirmé, además, que aquél puede ejercerse sobre colectividades y también que es un concepto decididamente amplio con la posibilidad de abarcar ámbitos muy diversos de la actividad humana. Este acápite clasifica algunos tipos de poder:

a) Poder discutido o equilibrado. Cuando se trata de una relación de poder basada en la posibilidad de tener algo para negociar. Es equiparable a una transacción e implica un *pacto* ya que “los signos manifiestos del poder implicado son la *negociación* y el *compromiso*”¹⁷.

b) Poder supervisor o control. Se trata de una relación de poder basada en la facultad de tener ciertas funciones y la opción de supervisarlas, consiste en ratificar aquello que se considera como correcto.

c) Poder coercitivo. Es un deseo por obtener la obediencia sustentada en la fuerza; se busca algo de los demás pero por un medio que excluye la persuasión o convencimiento quedando sólo la voluntad imperativa del que espera obtener algo. El poder coercitivo más evidente ha sido y es la fuerza bruta, hasta el punto de que se tiende a identificar con ella. No es el único posible, se puede mencionar además, a la coerción política, económica y a la coerción psicológica o propaganda. De todas maneras, el imponer un mandato continúa siendo la más evidente forma de coerción. Ser el más fuerte físicamente ha sido e incluso es todavía hoy, un valor positivo en determinados contextos. Esta situación la desglosamos así :

- La fuerza física o bruta presupone una cualidad moral que caracteriza a quien la posee por la intensidad y el exceso. A mayor fuerza, mayor altura moral. Es el camino de aquellos con el estigma del guerrero que busca respeto y auto-

¹⁷ Idem., ob. cit., p. 184.

superación constantemente. Esto es así porque para muchos, “los grandes pueblos que tuvieron valor, no lo adquirieron bajo las instituciones liberales [...] y porque son las razas nobles las que han dejado tras sí el concepto de *bárbaro* por todos los lugares donde han pasado”¹⁸.

- La fuerza bruta es una especie de realidad vital que nace necesariamente como una respuesta personal o colectiva a un medio ambiente agresivo y hostil; como lo expresa Nietzsche, “la explotación no forma parte de una sociedad corrompida, imperfecta o primitiva, forma parte de la esencia de lo vivo, como función orgánica fundamental, es una consecuencia de la auténtica voluntad de poder la cual es cabalmente la propia voluntad de la vida”¹⁹.
- En este caso, la fuerza más brutal es el único mecanismo que permite hacer avanzar la historia de la humanidad, es el único poder que cuenta. Identificada con las fuerzas de la naturaleza es la única realidad, el camino que marca el progreso ya que la verdadera voluntad de poder para Nietzsche, precisamente forma parte de una esencia vital como función orgánica fundamental.

Con la llegada de concepciones que defienden la democracia como el sistema de gobierno más racional, tanto el poder coercitivo en general como la fuerza bruta en particular están consideradas ciertamente como fuentes de poder pero contrarias a los principios de igualdad y tolerancia, por lo tanto, constituyen raíces ilegítimas. Los teóricos democráticos ni siquiera llegan a considerar al poder coercitivo como

¹⁸ Nietzsche, Friedrich. **El ocaso de los ídolos**, Barcelona: Tusquets, 1983, pp. 47-90.

¹⁹ Idem., ob. cit., p. 222.

raíz del liderazgo en tanto éste tiende a identificarse con la persuasión y el convencimiento. El poder coercitivo y especialmente la fuerza bruta poseen algunos efectos y eficacia inmediata pero éstos terminan una vez que la amenaza de la coerción ha desaparecido.

Se puede considerar, sin embargo, que el poder en general contiene a la coerción en tanto éste es más estructurado, elaborado y duradero – es decir está institucionalizado –, mientras que la coerción identificable con la fuerza bruta puede servir para una situación concreta, pero no es organizada y es de poca intensidad temporal²⁰. Tal apreciación sería válida si la coerción fuese una sola fuerza bruta y aún así con reservas. Un sistemático aparato coercitivo de fuerza bruta (campos de concentración o ejecuciones masivas, “guerra sucia” o “terrorismo de Estado”), requiere perdurabilidad y estructuración, y lo mismo puede considerarse en el caso de la coerción económica o psicológica. Cabalmente, la instalación de aparatos represivos ha identificado automáticamente al poder con el liderazgo fuerte y a la obediencia con la voluntad doblegada a favor de una élite supuestamente iluminada para conducir el destino de las masas.

Aunque el poder coercitivo está desprestigiado, no podemos olvidar un aspecto que considero importante: la capacidad que asiste a todo portador del poder para administrar premios o castigos, es decir, una función sancionadora que crea mecanismos de obediencia por temor al castigo, por deseo de premio o por ambos²¹. Ahora bien, aquí la discusión se centraría en si toda conducta (la obediencia es una conducta) puede ser el resultado de un conductismo aplicado a partir de

²⁰ Canetti, Elías. **Masa y poder**, Barcelona: Muchnik Editores, 1977, p. 227.

²¹ Lindholm. Charles. **Carisma. Análisis del fenómeno carismático y su relación con la conducta humana y los cambios sociales**, Barcelona: Gedisa, 1992, p. 190.

esos premios y castigos o si intervienen más factores. Tal vez el premiar y castigar sean algo más que coerción, tratándose más bien de una ratificación; es decir, se subraya una determinada conducta y se la califica de buena o mala. En este sentido, la teoría del poder nos presenta una especie de *pares contradictorios*. Un polo del poder como visión universal donde se premia la obediencia, y otro polo con el poder en crisis que buscará castigar la rebeldía en contra del mandato. Así nos encontramos con una perspectiva que no puede entenderse sin su otra mitad: una teoría de la crisis del poder; así como una teoría de la *integración* con su correlato: la *desintegración* y el consiguiente levantamiento de otros líderes o grupos que quieren tomar y ejercer el poder. El nacimiento de nuevas formas hegemónicas de poder tiene lugar a partir de la ruptura interior en aquella vieja visión universalista que deja de dar sentido a las prácticas humanas y seguir gozando de obediencia; de esta manera, el poder termina por agotarse y encerrarse en la arbitrariedad de una sociedad fragmentada en la cual aparecen conflictos que se encapsulan en sí mismos, con diversos grupos asumiendo actitudes de víctimas y victimarios hasta la constitución de un nuevo poder legítimo.

Desde mi punto de vista, el poder político, aquel que se construye dentro de los ámbitos de la política: aparato estatal, partido político y sistema político, concentra en sus características específicas una combinación de poder coercitivo, uso de la fuerza, poder supervisor o control y poder discutido con negociaciones de por medio. Para el ámbito de los medios de comunicación estaría reservado otro carácter del poder: el poder consensual, combinado con el poder no estructurado o influencia que no necesariamente depende de un reconocimiento político explícito, ya que su ámbito de actuación y legitimación es otro: el discurso y la teatralización en la radio o la televisión.

d) Poder consensual. Desde una óptica democrática, solamente aquel que posea la capacidad de consensuar puede considerarse un líder. De esa manera, el liderazgo pasa a ser un aspecto más dentro de las diversas maniobras de negociación y concertación vinculadas al tema del poder. Los otros poderes no suponen necesariamente liderazgo. Asimismo, el poder consensual sirve de réplica al poder coercitivo. Donde la coerción amenaza el poder consensual es capaz de pactar; sin embargo, esto se produce aprovechando los mismos mecanismos que utiliza el poder coercitivo: de forma física, económica y psicológica²².

- De forma física; proporcionando seguridad a los seguidores, en este caso contra la fuerza física que los amenaza por parte de otro poder.
- De forma económica; la economía tiende a relacionarse con la seguridad. Si en el caso coercitivo se trataba de la privación de unos bienes materiales necesarios para la supervivencia, con el poder consensual se trataría de garantizar los mismos e incluso dotar a las personas relacionadas con él de mecanismos para el desarrollo de una forma determinada de vida, la construcción de una cultura con sus valores, creencias e intereses. Satisface ciertas necesidades a cambio de obtener obediencia específica y aceptar los mandatos del poder consensual que ha convencido a sus seguidores dotándoles de bienes y recursos, los cuales a su vez pueden movilizarse para limitar o inclusive liquidar la oposición al poder oficialmente obedecido.

²² Friedrich, Carl Joachim. **El hombre y el gobierno**, ob. cit., p. 194.

- De forma psicológica; garantizando el respeto a la discrepancia y evitando todo tipo de imposición o uniformidad ideológica.

De todas formas, habría que matizar esta descripción respecto al poder consensual por el siguiente motivo. Es cierto que las formas más groseras de coerción tienden a no ser usadas dentro del liderazgo político, pero también es evidente que algunas dosis variables de poder coercitivo pueden ser utilizadas en la política junto con mecanismos consensuales, y en este caso surge la combinación entre el poder, consenso y coerción que dan lugar al surgimiento de los mecanismos relacionados con la hegemonía²³. Ésta, como acción cultural-social funda un conjunto de principios unificadores, los cuales operan a través de la ideología donde se forma una suerte de *voluntad colectiva*, puesto que su existencia depende de la creación de una unidad ideológica que sirve de cemento y cohesión. De aquí puede deducirse la importancia de obtener una unidad cultural-social por medio de la cual se fusionan en un solo objetivo una multiplicidad de voluntades dispares con objetivos heterogéneos, sobre la base de una única (idéntica) visión del mundo transmitida por el poder y sus formas hegemónicas-persuasivas.

La coerción está desacreditada por la tendencia a considerar toda forma de dominación en el plano personal, como producto de la psicopatía o el autoritarismo del individuo y en el plano colectivo, como producto de formas de gobierno político nada respetables: las dictaduras. En la práctica, en los Estados democráticos conviven formas de coerción con formas persuasivas y ningún líder fuerte ha renunciado a las primeras, si bien circunscribiéndolas a la preponderancia de las segundas.

²³ Cf. Buci-Glucksmann, Christine. **Gramsci y el Estado...**, ob. cit., p. 45 y ss.

e) Poder institucionalizado. Toda institucionalización supone hacer perdurable y estable cualquier situación previa. Cuando se habla de poder institucionalizado se trata de aquel poder que pretende perdurar en el tiempo y en el espacio. Al hablar de *poder político institucionalizado* estamos hablando de *gobierno* ya que si el poder permite establecer “aquella relación existente entre los hombres que se manifiesta en una *conducta de seguimiento*, este seguimiento debe mantenerse para que el poder perdure. Por lo tanto, debe estar institucionalizado”²⁴.

En cambio, para Weber “quien hace política aspira al poder: al poder como medio de consecución de otros fines (ideales o egoístas), o al poder por el poder para gozar del sentimiento de prestigio que él confiere”²⁵ y ello conduce, necesariamente, al control del Estado ya que es el escenario político por antonomasia de nuestro tiempo. Tal vez se puede objetar que el poder no sólo depende de la actividad política pero ciertamente ésta permite la posesión de buena parte del poder. Además, la sociedad se basa en mecanismos institucionales de todo tipo donde para evitar la divinización del poder solamente en los ámbitos políticos, surgen también otros tipos de poder como el que tienen los intelectuales, periodistas, medios de comunicación y, por lo tanto, los líderes mediáticos que nacen a su costa.

f) Poder no estructurado o influencia. Es un poder no institucionalizado y que tampoco depende de un reconocimiento explícito ya que su ámbito de actuación es otro. Su existencia

²⁴ Friedrich, Carl Joachim. **El hombre y el gobierno**, ob. cit., p. 193.

²⁵ Weber, Max. **Economía y sociedad**, ob. cit., p. 84.

demuestra por qué el poder no puede *reducirse* a una cuestión de simple *mando*. Es pieza clave para entender la actuación de los grupos de presión y también para entender que *hay poderes no explícitamente políticos*. Se puede objetar que aunque éstos existan, su actuación a veces debe ser política; por ejemplo, un cambio en el plano religioso puede conducir a un cambio político de la sociedad pero la expresión del mismo debe ser política. Ahora bien, también puede considerarse este argumento a la inversa. La actividad del poder político en otros planos conduce, necesariamente, a que su actividad no sea exclusivamente política con lo que el fenómeno es intercambiable. En el escenario de los medios de comunicación, el poder no estructurado o influencia tiende a ejercer presión sobre el curso de los acontecimientos políticos, así como sobre el procesamiento de la información que emana de la política. Es por esto que se afirma que los *mass media* y los líderes al interior de éstos, delimitan una agenda de debate para la actuación política. Las preocupaciones por ensamblar al liderazgo reproductor de dirección y dominación, con los medios de comunicación capaces de extender sus brazos hacia toda la sociedad, buscan provocar una acción totalizadora donde los líderes actúen con mayor soltura como verdaderos organizadores de las conductas de masas. Esta es la búsqueda permanente de un liderazgo vinculado a sus posibilidades de convertirse en un *constructor persuasor*.

g) Poder formal sujeto al ámbito jurídico. Llamado también autoridad, es un elemento sancionador que actúa como rubricante y aceptador de algo ya existente. Se distingue del control porque no es un mero correctivo; es decir, funciona cuando existen buenas *razones* para *hacer* o *crear* algo. Aplicando esta visión a la

política vemos a un tipo de gobernante que, ejerciendo el poder, presenta una forma muy específica de relación entre su mandato y el razonamiento que finalmente se expresa en la observación del derecho y las leyes.

h) Legitimidad o poder legítimo. “Se trata de una forma muy particular de consentimiento que gira alrededor del problema del derecho o el título de mandar”²⁶. La legitimidad tiene que ver con la idea de una creencia arraigada y con problemas de opinión pública. Puede incluso llegar a ajustarse al mandato supremo del *Derecho* a partir de determinadas condiciones. Esto quiere decir que una dictadura puede considerarse perfectamente legitimada en un momento dado (pese a la tendencia creciente de considerar a la democracia como el único mecanismo de legitimidad posible en el terreno del poder político). Weber analiza tres métodos posibles por los cuales se puede hablar de la *legitimación de un poder* existente:

- Legitimación por medio de la dominación tradicional: “Debe considerarse que una dominación es tradicional cuando su legitimidad descansa en la santidad de ordenaciones y poderes de mando heredados de tiempos lejanos, desde tiempo inmemorial”²⁷, creyéndose en ella por los méritos de esa santidad. Esta creencia se caracteriza por:
 - Obediencia a una persona a partir de una línea de costumbres determinada.

²⁶ Friedrich, Carl Joachim. **El hombre y el gobierno**, ob. cit., p. 259.

²⁷ Weber, Max. “Los tres tipos puros de la dominación legítima”, ob. cit., p. 689.

- Se obedece tanto al que manda por ser quién es (depositario de una tradición), como a la tradición en sí (la cual designa a la persona).
- La situación se vuelve problemática cuando los designios del poseedor del poder se enfrentan a la tradición en sí. Al suceder esto, necesariamente se producirá una deslegitimación.
- Legitimación por medio de la dominación de tipo legal: Se obedece a unas leyes determinadas y previamente establecidas. Aquí conviene diferenciar la legalidad de la legitimidad. La existencia de unas leyes en sí mismas no es garantía de legitimidad. Ahora bien, cuando existe coincidencia entre unas y otra nos encontramos con un fuerte respaldo mutuo. Weber lo define como “todo derecho” “pactado” u “otorgado” que puede ser estatuido de modo racional “[...] con la pretensión de ser respetado, por lo menos por los miembros de la asociación y también regularmente por aquellas personas que dentro del ámbito del poder de la asociación política realicen acciones sociales o entren en relaciones sociales declaradas importantes por la asociación”²⁸. La dominación legal se caracteriza por:
 - Un respeto escrupuloso a las reglas.
 - No se obedece a la persona en sí, sino que se obedece a lo impersonal, a la ley. La persona que hace ejecutar la ley, sea del rango que sea, es solamente un servidor de la misma.

²⁸ Idem., ob. cit., p. 679.

- Formalismo dogmático.
- Legitimación por medio de la dominación de tipo carismático: Se obedece a la persona que en concreto detenta el poder, el cual está reforzado por su *carisma* personal, es decir la dominación es portadora de "dones específicos del cuerpo y del espíritu estimados como sobrenaturales (en el sentido de no ser accesibles a todos)"²⁹. La característica principal del *carisma* es que el poseedor del mismo es la última razón de cualquier acto de la dominación. Por ello se hace normalmente una interpretación autoritaria del carisma. De todas formas, Weber concluye que el principio carismático de legitimidad – interpretado según su sentido originario de modo autoritario – puede ser reinterpretado de forma no autoritaria. Esta ligazón existente entre *autoritarismo* y *carisma* se presenta como un elemento importante cuando en una democracia aparece un liderazgo fuerte. Se tiende a hablar entonces, de personalización del poder y del resto que ello supone para la democracia: la presencia de caudillos que despliegan su actividad política con pautas de comportamiento tradicional, pero que al mismo tiempo defienden las condiciones de una democracia moderna. Entiendo que el problema del carisma en una sociedad democrática hoy está directamente relacionado con la actuación que tienen los medios de comunicación para desarrollar persuasiones y organizar las creencias de la sociedad por medio de recursos tecnológicos,

²⁹ Idem., ob. cit., p. 849.

donde la *dramatización* es un distintivo fundamental que se extiende hacia otros ámbitos que rebasan los límites de la radio y la televisión. Las acciones carismáticas impulsadas por el poder mediático se asientan en una red institucional que agrupa tanto a periodistas, intelectuales, políticos y todo tipo de formadores de opinión pública; es decir, la función social del *carisma mediático* contemporáneo tiene su máxima expresión en estructuras institucionales de intermediación entre la sociedad civil y el Estado, las cuales están determinadas por los medios masivos³⁰.

i) Poder valorativo o justicia. Es aquel tipo de poder encargado de enjuiciar los actos individuales y colectivos a partir de su referencia a un patrón ideal. Friedrich menciona “la valoración comparativa, la cual es justa cuando es adecuada”, y añade que “un acto injusto causa angustia no sólo porque desafía a un valor o creencia concretos sino porque, a causa de la interrelación existente de tales creencias, desafía también a la comunidad como sistema de creencias y valores”³¹. De todo ello, resulta que un acto concreto se mide en función de un canon concreto de valoración y que cuando una acción está más cerca de dicho canon, el acto será más justo. Cuando este acto emana de un poder, la importancia del canon valorativo se hace evidente estando compuesto por la veracidad, la legitimidad, el respaldo de lo institucional y la autoridad o poder razonado. El resultado debe ser tal que el poder justo también ejecuta actos justos y el poder injusto actos injustos.

³⁰ Cf. Minc, Alain. **La borrachera democrática. El nuevo poder de la opinión pública**, Madrid: Ediciones Temas de Hoy, 1995. Una crítica mordaz a los medios de comunicación desde la teoría de la democracia está en: Sartori, Giovanni. **Homo videns**, Madrid: Taurus, 1997.

³¹ Friedrich, Carl Joahim. **El hombre y el gobierno**, ob. cit., p. 281.

j) El Poder de las leyes. Existe como un ordenamiento de la vida de toda sociedad y nacen por la voluntad de sus otorgadores. Actualmente, lo que no debe preocuparnos particularmente en una teoría política general de la ley es la idea de ley constitucional. Esto supone que existen leyes en el sentido de normas exigidas por el gobierno legítimo, las cuales constituyen su primordial marco de referencia.

En la actualidad el tipo de poder más relevante es aquel que se mueve en el ámbito del *poder consensual* y del *poder no estructurado o influencia*, los cuales son igualmente sinónimos de un liderazgo dinámico y abarcativo. Se trata de poderes donde la relación desigual de mandato y obediencia requiere un tipo muy especial de enunciación. El que manda será una (s) persona (s) y la obediencia será llevada a cabo por otra persona o bien por una colectividad, valiéndose de unos instrumentos específicos: la persuasión, el *marketing*, los medios de comunicación y el carisma particular que se transmite a través de aquellos. Hablo en plural de medios, porque el poder y el liderazgo ahora ocupan ampliamente la televisión, radio y diferentes tipos de publicaciones para difuminar y legitimar su influencia.

Asimismo, se podría detallar la naturaleza de la propuesta del mandato y en virtud de qué se espera ser obedecido. Se podría indagar en los motivos de adhesión y respuesta por parte de los seguidores. Se podría examinar si el poder consensual es algo puro en sí mismo o acepta contaminarse de otros campos como el institucional, la coerción o la legitimidad. Si el poder consensual es sólo político o si se puede enunciar en términos no políticos. Si se puede hablar de un poder consensual de tipo psicológico que nos conduciría al concepto de

espectáculo en los mass-media y que se relacionaría con toda la *legitimidad carismática*.

Para el caso concreto de estas reflexiones, el poder del liderazgo consensual se articula sobre todo al poder de la televisión. No debe entenderse a la TV *desligada*, ni de los procesos sociales, políticos y económicos que la condicionan y la caracterizan de maneras específicas, ni del *juego del poder* en la sociedad donde la TV participa y al cual también nutre. Por lo tanto, la televisión, al no ser un ente autónomo, sino parte fundamental del entorno donde funciona, se adhiere a otros poderes establecidos en la sociedad y los *potencia*. "La TV existe como medio *aliado* de poderes establecidos, conformando lo que se ha venido en denominar un nuevo y sofisticado *bloque del poder*"³². El poder del liderazgo consensual adquiere cuerpo colectivo en acciones institucionales que se extienden hacia los medios de comunicación social y hacia los formadores de opinión pública, los cuales no son simples tentáculos incontrolables. El liderazgo consensual cobra cuerpo en una peculiar estructura de mediación entre la sociedad y el Estado, es decir, al conectarse con el sistema de los medios masivos que poseen una acción hegemónica con la capacidad de impulsar un nuevo carisma mediático.

Lo propio ocurre con el poder de la radio o la palabra, cuyo alcance compite con el de la televisión, aunque ésta se caracteriza por ser accesible con más facilidad en todas las capas sociales. Tanto la televisión como la radio manifiestan su poder a partir de un creciente *protagonismo informativo*. Protagonismo que puede ir desde el intento por monopolizar la representación de los acontecimientos, hasta llegar a la construcción cada vez más verosímil de escenarios sociales y jurídicos

³² Orozco Gómez, Guillermo (coord.). **Miradas latinoamericanas a la televisión**, México: Ensayos del PROIICOM/2, Universidad Iberoamericana, 1996, p. 21.

virtuales, donde lo que determina al liderazgo consensual moderno es su habilidad para hacer creer y hacer ver realidades que tal vez no existan. Los medios de comunicación contemporáneos en todo el mundo son el espacio donde se *genera, se mantiene o se pierde el poder*³³. La influencia mediática descansa en el hecho de que su hegemonía fundamental consiste en la creación de una visión del mundo común que servirá de principio unificador, en el cual se fusionan el peso del liderazgo y sus aliados para formar un sistema de estrellas colectivas que alientan un espectáculo. El problema de los medios masivos, y el nuevo carisma tecnológico que aquellos forjan, va más allá de la teoría de los pactos o los consensos en diversos enfoques sistémicos. No se reduce a una teoría de juegos en la cual las reglas de pactos unificadores son lo más importante, sino que trasciende hacia terrenos discursivos complejos que construyen y deconstruyen el poder en la sociedad.

Sin embargo, aún reconociendo que el poder de muchos líderes modernos está afincado en poderes paralelos que forman un bloque especial como los *mass-media*, sus liderazgos se caracterizan por particularidades y carismas personales, los mismos que son recibidos y percibidos de una manera también particular por sus seguidores o masas. Su público reconoce en ellos determinados patrones normativos que interactúan con los mandatos o influencias provenientes de los líderes. Además, los públicos-masa esperan también obtener ciertas *gratificaciones*, más allá o paralelamente al poder en sí mismo que tienen la televisión o la radio. Tales *gratificaciones* podrían ser la posibilidad de ser escuchados, de protestar, de ser informados y de acceder a una comprensión de la realidad de manera sintética, incluso a

³³ Cf. Orozco Gómez, Guillermo. "Televidencia. Perspectivas para el análisis de los procesos de recepción televisivo"; en: *Cuadernos de la Comunicación y Prácticas sociales*, Universidad Iberoamericana, No. 6, México, 1994.

riesgo de recibir influencias donde prevalece una comunicación sistemáticamente distorsionada que precisamente tiende a deformar la realidad.

Capítulo II

El liderazgo y los horizontes del carisma

Lo que hoy nos interesa es la dominación producida por la entrega de los sometidos al *carisma* puramente personal del caudillo.

En ella arraiga, en su expresión más alta, la idea de *vocación*. La entrega al carisma del profeta, significa, en efecto,

que esta figura es vista como la de alguien que está internamente *llamado* a ser conductor de hombres, los cuales no le prestan obediencia porque lo mande la costumbre o una norma legal, sino porque creen en él.

Max Weber

El objetivo de este capítulo es rastrear los contenidos, importancia y estructura conceptual del fenómeno de liderazgo para, de esta manera, intentar la construcción de un modelo teórico aplicable al análisis del liderazgo moderno, con especial referencia a fenómenos actuales como los liderazgos mediáticos. Para designar a la persona que tiene poder en un grupo y cuya voluntad sirve de aglutinante al mismo, existen palabras como caudillo, jefe o cabecilla. Sin embargo, a partir de la palabra inglesa *leader*, ha alcanzado gran popularidad un barbarismo: *líder*, hasta el punto de relegar a un segundo plano a los términos como guía o cacique. Asimismo, el barbarismo *líder* dio origen a diversas palabras relacionadas con su condición, por ejemplo *liderazgo* o *acción de liderar*.

A la hora de estudiar la figura del líder se le ha prestado una especial atención como integrante de grupos pequeños en los que se articula una relación directa, es decir, cara a cara. Sin embargo, no voy a referirme a este tipo de liderazgo sino al que se establece entre el líder y los grupos masivos junto a sus consensos. Los *liderazgos de*

masas son aquellos en los que está de por medio la cantidad y el número de seguidores. Se trata de liderazgos sobre grupos muy amplios, estén éstos congregados o no. El número aquí posee un valor y una cualidad distintiva muy específica. Nos encontramos con vastos conglomerados que imponen sus propias reglas. Las relaciones en estos casos son diferentes a las que se establecen en los grupos que cuentan con un número relativamente pequeño de componentes. No es lo mismo la relación que se puede establecer entre seis amigos, que entre seiscientos mil espectadores de un concierto de rock. El número crea una circunstancia diferente. Además, el número no se refiere necesariamente a una reunión física en un sitio concreto. Imaginemos que los seiscientos mil espectadores del concierto de rock lo estuvieran siguiendo por televisión o radio. Continuarían siendo un grupo masivo pero no congregado sino difuso. El número y la presencia son dos valores que encontramos en los grupos de masas. Ambos son factores importantes y diferenciadores.

Lógicamente, como en los grupos pequeños sigue existiendo el líder, a éste también podemos aplicar los criterios de número y presencia. A su vez, el líder de cualquier contexto sólo puede haber uno. Varía en cambio el número de personas sobre el que se puede ejercer el liderazgo, tanto en amplitud como en número. El *liderazgo de masas equivale a un liderazgo cuantitativamente considerable y muy numeroso*³⁴.

Por lo que respecta a la presencia, aparece aquí *la necesidad de la comunicación*. El *liderazgo es, principalmente, comunicación* pero ésta no puede ser desarrollada cara a cara que es como se realiza en los grupos pequeños. Hay que plantearse el concepto de la propia imagen y

³⁴ Cf. Kornhauser, W. **Aspectos políticos de la sociedad de masas**, ob. cit, p. 109.

cómo ésta llegará a vastos seguidores. Al preguntarnos si son similares las comunicaciones establecidas entre un líder y su público en un mitin y esas mismas comunicaciones establecidas por el mismo líder en una alocución televisada, debemos responder, a la vez, en sentido afirmativo y negativo. Afirmativo en cuanto vemos que la necesidad de estar concentrado en un sitio no es un factor importante a la hora de que ocurra una comunicación masiva y eficaz. Negativo desde el momento en que son estrategias comunicacionales diferentes. Lo importante es destacar que los *mass-media* se convierten en algo *indispensable* ya que es vital *asegurar* la relación entre el líder y los seguidores. Los medios de comunicación son intermediarios y como tales pueden ampliar, modificar y dominar – para bien o para mal – los elementos de la imagen en el líder.

El *liderazgo es un aspecto del poder*, específicamente un aspecto del poder consensual. Cuando hablamos de liderazgo de masas debemos tener en cuenta las *relaciones de consenso* que se establecen entre el líder y el colectivo. A partir de esta relación es posible establecer el sentido de lo que constituye la adhesión a una persona deseada o admirada. En efecto, tengamos en cuenta que el liderazgo de masas puede, en el campo de actuación donde se desenvuelva, hacerlo avanzar o retroceder. Podemos clasificar los tipos de liderazgo en función de cómo se aplicará ese consenso y qué formas implicarían. Así, se puede considerar tres fenómenos posibles:

- a) Primero, acatamiento ante la figura de un líder excepcional que hace avanzar la historia en una determinada dirección. Ante él sólo cabe obedecer y ponerse a su servicio. Es la tesis del *Gran Hombre*. Goza, además, de una facultad de conocimiento e ilustración, sabe a dónde

va él mismo, cómo interpretar la realidad, transmitirla y prevenir los hechos de manera racional y pensada.

- b) Segundo, los contextos, las circunstancias y *el poder colectivo de las masas* son quienes hacen avanzar la historia, siendo el líder un mero reflejo subordinado a sus designios, una simbolización de los mismos, o bien sencillamente estos factores lo anulan impidiendo su existencia. Esta es la tesis del *Mandato de las Masas*.
- c) Tercero, la relación entre el líder y sus seguidores se basa en las facultades de ambos, en la aplicación constante de la interacción y de las circunstancias. La suma de todo es lo que hace avanzar la colectividad. Esta es una tesis de síntesis: el *Liderazgo de Relación*.

La tesis del Gran Hombre

La tesis del Gran Hombre, dramática y espectacular fue durante mucho tiempo comúnmente aceptada a la hora de estudiar el liderazgo de masas. El poder político se identificaba con personas concretas bajo la forma de reyes, emperadores, zares o faraones. En la esfera de la ciencia o el arte, las figuras del genio o del sabio hacían avanzar las disciplinas. En el plano de las religiones, los papas y los profetas servían de portavoces inspirados y así podríamos continuar examinando numerosos campos de la actividad humana donde observaríamos una admiración similar. En los medios de comunicación, figuras estelares se convierten en el paradigma para la interpretación de los hechos y en el símbolo de profesionalismo con eficacia.

Si se piensa en que la historia es mucho más que una larga lista de nombres, dado que por larga que ésta sea no puede contener más que una pequeña parte de toda la humanidad, la tesis del Gran Hombre condena al anonimato – a no servir de referencia temporal – a todos

aquellos que no realizan en su especialidad hechos notables, hechos que no están al alcance de cualquiera, hechos como las hazañas o gestas. En esta perspectiva, se considera que como las cosas buenas son siempre escasas, existen pocos grandes hombres en comparación con el resto de la humanidad.

Consideramos que la idea del tiempo es de vital importancia para entender un aspecto del Gran Hombre: su ansia de inmortalidad. Si la muerte puede ser definida como la ausencia de comunicación y el fin de la propia identidad, el hecho de ser inmortal – es decir, dominar el paso del tiempo – garantizaría la propia identidad y la comunicación. El Gran Hombre es un concepto que alberga la idea de inmortalidad y permite que los beneficiarios del mismo perduren y nos transmitan sus proezas a través del tiempo. Basta indicar nuestras propias referencias para indicar el paso del tiempo: antes de Jesucristo y después de Jesucristo. Al mismo tiempo, el esplendor del Gran Hombre se basa en un valor moral o ético. Está unido a una noción claramente funcional ya que su aparición es fundamental para desarrollar un proceso importante en la sociedad.

Esta tesis se puede enunciar de muy diversas maneras. Podemos hablar de “un modo de presentarse en el tráfigo del mundo, cómo se han configurado a sí mismos en nuestra sociedad, qué ideas se han formado los hombres acerca de ellos (los grandes hombres)...”³⁵. Asimismo, la tesis puede ser desglosada de dos formas:

- Considerar la tesis del Gran Hombre que es el motor de la historia o de una parte importante de la sociedad como un problema de tipo cualitativo. Hay más *bondad moral*, más calidad cuando la historia

³⁵ Fingermann, G. **Conducción de grupos y masas**, Buenos Aires: El Ateneo, 1972, p. 31.

está hecha por él o ellos que en el caso contrario de una ausencia de grandes líderes. Esto es así porque determinadas cualidades no muy corrientes pero necesarias para el progreso de los pueblos se concentran en tales personas como la capacidad para la hazaña. Esta concentración es el resultado de una acumulación en la historia y en las masas durante muchas generaciones, y cuando surge el Gran Hombre ocurre algo similar a una explosión o estallido³⁶, de tal manera que entonces poco importan el medio ambiente, la época, el espíritu del tiempo, la opinión pública y sí importarán, en cambio, el genio, la acción y el gran destino. El Gran Hombre se debe al proceso histórico o al desenvolvimiento de la sociedad y tiene la responsabilidad de hacerlo avanzar. De ahí la importancia de que tome siempre la decisión más correcta para la colectividad y que lo resultante de su actividad sea realmente excepcional, bien pensado o equilibrado. Si la decisión es incorrecta, miles de personas la padecen ya que todos los otros factores sociales no cuentan, son pasivos, o carecen de influjo decisorio al estar sometidos al gran líder³⁷.

- La segunda opción se presenta bastante más crítica con el concepto de Gran Hombre. Considera insuficientes los motivos de calidad moral y determinismo histórico para explicarlo. Su punto de partida es el mismo, la existencia de los grandes hombres es indudable pero cambia la descripción de los factores que aparecen, permiten o facilitan el proceso. La necesidad histórica es, entonces, una legitimación producto de identificar a un hombre con su época para que su grandeza esté justificada. El Gran Hombre sería una *convención simbólica* creada como forma de atenuar una evidencia³⁸.

³⁶ Nietzsche, Friedrich. **El ocaso de los ídolos**, ob. cit., p. 94.

³⁷ Cf. Freud, Sigmund. **Psicología de las masas**, Madrid: Alianza, 1970, p. 15.

³⁸ Cf. Young, Karl. **La muchedumbre y el auditorio**, Buenos Aires: Paidós, 1967.

Esta consistiría en la perduración de un determinado líder de forma indiscutible en los resortes del poder:

“[...] un personaje fuera de lo común situándose por encima de la masa de los hombres anónimos sobre los cuales proyectamos nuestros sueños megalomaniacos y que realiza en cierto modo, por aclamación, algunos de nuestros deseos de perfección, de dominación, de sobresalir, en el límite del deseo de ser dios [...]”³⁹
Las decisiones del líder, de acuerdo con lo descrito, son sólo la traducción en sus actos de los deseos más o menos explícitos de la sociedad. Deseos, por otro lado, libremente auscultados por el líder, dado que *conoce y sabe lo que sus seguidores quieren*.

Es relevante destacar que en la noción de Gran Hombre se produce una especie de camuflaje o enmascaramiento de su función social práctica mediante la atribución de un simbolismo moral. Sobre todo, si la sociedad tiene una imagen negativa de la política y de sus líderes mediocres que ahí se desarrollan, una alternativa de escape o demanda compensatoria sería la adhesión a supuestos grandes hombres dotados de integridad ética.

Justamente cuando la población habla de una crisis o ausencia de liderazgo, espera ingenuamente que un Gran Hombre salga de súbito a la escena para dirigir un nuevo cambio; sin embargo, lo único que tiene lugar es la construcción de un cúmulo de ficciones, razón por la cual la tesis del Gran Hombre se transforma en el modo de vida de la *simulación* que pone en marcha un conjunto de mentiras en acción, las mismas que quieren ser creídas por los seguidores; de esta forma, la política deja de ser la moral de la responsabilidad pública y el líder

³⁹ Canetti, Elías. **Masa y poder**, ob. cit., p. 338.

político se niega a asumir las consecuencias de las iniciativas adoptadas; por esto, la figura del Gran Hombre tiene la obligación de *aparentar* a hora fija y ante todo tipo de públicos, pasiones y entusiasmos variados que riñen con su verdadero estado de ánimo y con sus *intereses ocultos*. En la actualidad, el Gran Hombre representa al liderazgo personal y frágil donde una sola persona ejerce una influencia poderosa. Sus acólitos y partidarios participan de sus favores llegando a conformar un grupo de *elegidos* que se auto-representan como portadores de una misión especial, que para la ciudadanía está llena de misterio e incluso de repugnancia: la toma del poder en cualquier ámbito.

Podemos resumir la tesis del Gran Hombre indicando que es aquel tipo de líder que en su campo de acción provoca con su aparición cambios substanciales. Su presencia supone calidad ya que él es el mejor de todos sus contemporáneos y, por lo tanto, las decisiones que tome serán las más acertadas. Ello supone necesariamente el anonimato, la marginación o la postración y negación de todos los demás respecto a él, así como la existencia de una relación de inferioridad legitimada. Con esta definición se sintetizan las dos opciones ya comentadas al incluir los conceptos de cualidad moral, importancia de los factores colectivos ante la presencia brillante del Gran Hombre y toda relación desigual legitimada.

Detrás de la noción de Gran Hombre no existe tanto una función como una cualidad. Es tan complejo el proceso de legitimación emprendido en esta tesis que su valor moral es el más evidente. Cuando se dice que un Gran Hombre hace avanzar la historia o la sociedad, se está diciendo también que la virtud del progreso y el retroceso en sí existen gracias a él. Esta es ciertamente una función – avanzar hacia algún punto – pero también una cualidad puesto que se resalta la

bondad del mismo, el buen avanzar: la idea del valor moral llegaría a destacar por encima del factor utilitario.

Aquí se van a analizar las concepciones sobre la bondad del Gran Hombre no su utilidad. Veamos el sentido moral y afectivo del concepto. Respecto al primero – el sentido moral – entendemos que es un elemento importante ya que el análisis de éste nos conducirá a examinar qué es lo que se ha legitimado. Respecto al segundo – el sentido afectivo – debe indicarse que juntamente con la legitimación aparece la idea de relación (lo legitimado debe ser *aceptado*). Emerson da una descripción bastante completa del sentido moral en el concepto de Gran Hombre. Lo define así: “yo tengo por gran hombre al que habita en una alta hoja cortada, reservada antes a grupos menores, en definitiva a minorías. Esto es lo que impulsa la idea donde los otros hombres han de elevarse con trabajos y dificultades, mientras que al Gran Hombre le basta abrir sus ojos para ver las cosas en su verdadero aspecto y en sus vastas relaciones pues los demás se ven obligados a corregirse dolorosamente y a no perder de vista múltiples fuentes de error”⁴⁰.

Obsérvese que en esta apreciación no se destaca el valor funcional: para qué sirve, sino el valor moral: la calificación del acto. Tampoco importa lo que tiene o cuánto tiene el Gran Hombre, sino lo que es. Es además una concepción de fuerte significado religioso. El hombre vive en el error, es decir en el pecado y por eso resulta más excepcional un gran hombre puesto que en sus actos humanos es donde hay menos pecado. De la misma manera que Jesucristo al morir en la cruz nos libró de nuestros pecados, un Gran Hombre con su liderazgo cumple un papel similar, colindante casi con una divinidad. El progreso

⁴⁰ Emerson, R. U. **Normas mentales**, Buenos Aires: Nueva Biblioteca Filosófica TOR, 1952, p. 65 y ss.

histórico y el desarrollo de una sociedad tienden a unirse o a ser identificados con la salvación religiosa.

El líder, sea cualquiera el campo en que se mueva, obtiene mayores posibilidades de perfección (de salvación) para toda la humanidad. Establecida la igualdad entre progreso, Gran Hombre y cualidad moral, debemos analizar a continuación los efectos de ese sentido moral. Vemos que se trata de un ejemplo a imitar dado su valor supremo capaz de corregir las vulgaridades de los hombres comunes. Emerson menciona también que el Gran Hombre debe comunicar "su virtud a los demás" e indica una serie de beneficios que se derivarán de ello:

- El Gran Hombre da sentido a la razón moral del mundo: "el mundo está sostenido por la veracidad de los hombres buenos, hacen que la tierra sea sana."⁴¹.
- Permite apreciar los efectos positivos de la fama. No se trata de una virtud cuyo disfrute sea individual. Al contrario, aunque la fama sea detentada por uno solo, hay un disfrute colectivo de la misma y se puede considerar incluso como una forma de contagio ya que, aunque los otros hombres no sean tan excepcionales como el Gran Hombre, por imitación o remedo y gracias a su influencia elevan la ética de sus actos. Obsérvese que seguimos en una relación de inferioridad ya que las demás personas no controlan la ética de sus actos y no se elevan por su propio valor sino por el de otro.
- Cada época requiere una determinada moralidad y unos modelos explicativos de la misma. Los grandes hombres cumplen estas funciones; sin embargo, Emerson no indica si la moralidad es algo

⁴¹ Idem., p. 3.

acomodaticio y convencional, producto de la época o bien es algo absoluto pero que cambia progresivamente en función de avances en el estado moral. De cualquier forma, el Gran Hombre es siempre un *modelo*, sobre todo para los jóvenes.

De acuerdo con lo analizado hasta aquí, afirmo que la moralidad es una convención que funciona absolutamente durante un determinado momento histórico pero que tiene un carácter convencional fuera del mismo. En todo caso, ello no afecta al líder pues éste siempre es un paradigma. Juntamente con este sentido moral, Emerson desarrolla la idea de *relación afectiva* basada en dos elementos: la descripción de uno mismo y sus valores, y el beneficio. Respecto al primero, indica: "yo logro decirte a ti lo que no hubiera podido decirme a mí mismo"⁴². Respecto al segundo (beneficio) aparece la idea de compensación por medio de la cual se justifica la inferioridad de los otros hombres ya que a cambio se obtienen ventajas y servicios. Al Gran Hombre se le exalta o detesta en función de ciertos servicios prestados a requerimiento de la comunidad. Aquí vuelve a aparecer el concepto de valor funcional en el Gran Hombre que ha sido convenientemente disfrazado por las virtudes exageradas que los seguidores buscan encontrar en su líder. Finalmente, es importante aclarar que los grandes hombres no son perfectos, son humanos, tienen defectos (aspecto moral) y cometen errores (aspecto funcional), pero son siempre atractivos para las masas a la hora de generar sentimientos.

El liderazgo de relación

El liderazgo de relación nace como un intento de sintetizar elementos de la teoría del gran hombre y del papel que juegan las

⁴² Idem., p. 5.

masas. La teoría del liderazgo de relación supone que la historia es una suma de factores, a veces individuales, a veces colectivos, a veces fruto exclusivo del azar. Por lo tanto, todo liderazgo con vocación de permanencia a través del tiempo representaría una constante *adaptabilidad*.

El liderazgo de relación incluye la idea de *dependencia hacia*, que en este caso serían las *circunstancias* de todo tipo y el influjo específico de los seguidores. Ambas fuerzas enmarcan la actuación de este tipo de liderazgo y le dan sentido de la oportunidad histórica pero también le harán permeable a la actuación de las masas. La relación entre líder y masas seguidoras se convertirá, entonces, en una relación de tipo desigual pero con posibilidades reales de retroalimentación y de influencia en las decisiones por los subordinados. Además, pensamos que la esencia del moderno liderazgo en cualquier campo de la actividad humana es producto del contexto y de la influencia paralela de sus adherentes.

El aspecto que es necesario considerar es el motivo por el cual el líder debe relacionarse con sus seguidores y cómo va a ser este tipo de relación. Este factor no era necesario desde el punto de vista del gran hombre, pero sí cuando aparecen las masas y los seguidores por dos motivos:

- La situación de las expectativas.
- El tipo de la distancia a establecer entre el líder y sus masas.

Respecto a la situación de las expectativas, el tema parece claro. Mientras funcionaba el concepto de gran hombre, se daba por sentado que existía una situación de mandato y obediencia social indiscutible.

Representa la existencia de un determinado papel claramente aceptado y establecido por ambas partes. Los mandatos del gran hombre aparecen como aceptados socialmente sin cuestionamiento, mientras que se espera de sus seguidores una obediencia casi consecuentemente instantánea.

Ahora bien, podemos continuar desarrollando los conceptos de mandato y obediencia introduciendo en ellos elementos de *transacción*. Estos elementos nacen como un producto de la sociedad tolerante que posee una estructura no cerrada y con amplia movilidad. Esto nos conduce a un segundo punto. Hemos visto que la relación entre el líder y los seguidores está basada en la desigualdad; esto era evidente en el caso del gran hombre. Esta desigualdad garantizaba tanto el mandato del líder como la obediencia de los seguidores. Cabría preguntarse si su desaparición también constituye la desaparición del liderazgo. Aparentemente, la respuesta que deberíamos dar es sí.

¿Una sociedad moderna con democracia y un sistema parlamentario supone, con su igualitarismo, la anulación de todo liderazgo? No es así, ese igualitarismo da por hecho que cualquiera puede ser candidato a un puesto de poder político o bien que cualquier persona puede optar a ser líder en ámbitos de poder no políticos. Se crea, entonces, otra forma más sofisticada de desigualdad, menos evidente y producto de la movilidad dentro de las clases sociales. La desigualdad sigue existiendo pero se expresa de otra forma: el liderazgo se convierte en la posibilidad de obtener un *lugar privilegiado* para que se presente la deformación de la representación política utilizando el argumento de la democracia donde, a título de sostener determinadas posiciones políticas, se busca acumular poder para repartir luego un

conjunto de cargos que el líder proporciona a algunos de sus seguidores principales.

Cuando se habla de desigualdad es necesario hablar de *distancia*. Se entiende que nos estamos refiriendo a aquella separación que debe mediar entre el líder y sus seguidores. La distancia cumple una doble función: hacerse obedecer – que es puramente formal – y mostrar la fuerza de mandar, que además del funcionalismo implica cualidad. Así surge lo que se ha denominado *pathos de la distancia*,⁴³ como un elemento importante dentro de la relación entre el líder y sus adherentes. Aparentemente los líderes modernos no cultivan esta distancia y esa desigualdad. Esto no es correcto, lo que ha cambiado son los mecanismos de distanciamiento.

Dentro del mundo de la política moderna y en el contexto de unas elecciones democráticas existe, en cierto modo, una imagen devaluada respecto a la grandeza altiva o heroica. Los candidatos aspiran a mostrarse próximos, a negar su condición de diferentes en aras de un igualitarismo forzado. Lo mismo cabe decir de un excéntrico genio distante, a quien la sociedad puede percibirlo más como un loco que como un líder. Empero, todos quieren ser iguales para poder ser desiguales; es decir, para acceder al poder disputado en las democracias modernas. Sin embargo, los medios de comunicación tienden también a reinstalar nuevamente la imagen adornada del gran hombre con cualidades morales intachables, por lo menos mientras dura su escenificación en la pantalla o en la efusividad de sus intervenciones por la radio.

⁴³ Petracca, M.O. “Liderazgo”; en Bobbio, N., Mateucci, N. y Pasquino, G. **Diccionario de política**, Vol. II, México: Siglo XXI Editores, 1997.

El liderazgo de relación está directamente unido al papel que juegan los *contextos*. Aquí se trata de comprender aquellas circunstancias de tipo contextual que alteran la relación entre el líder y los seguidores. Podemos citar las siguientes:

- La propia causa en sí, aquello que se defiende con especial ahínco: "La fórmula infalible para colocar a un líder entre los grandes tiene tres elementos: un gran hombre, un gran país, una gran causa"⁴⁴. La grandeza de la tarea a realizar supone un valor a añadir.
- El liderazgo necesita ser muy adaptable a los contextos. Las circunstancias son variables en cada situación y ello obliga necesariamente a actuar de una determinada manera. El líder de relación se mide por su *capacidad para dar respuestas*. La búsqueda de la respuesta correcta para la circunstancia concreta. Aquí hay que desechar, entonces, la moralidad de los actos que se esperan de él. Se puede decir que este liderazgo de relación presupone una moralidad de tipo neutro: el *pragmatismo* aparece como *correcto en sí mismo*⁴⁵.

Resta por definir las variables contextuales que afectarán al quehacer entre el líder y sus seguidores. Existe un reparto de tareas, el colectivo obedece a un líder claro. Esta obediencia nace como resultado del prestigio personal del líder para resolver la crisis pero él no es nada excepcional, no es un superhombre, el líder de relación es sencillamente la persona más idónea para aquel momento dado. Se entiende implícitamente que cualquier forma de coerción en el liderazgo de relación está descartada pues no existiría en ese caso un intercambio o pacto. El liderazgo de relación es una perfecta simbiosis entre lo que se

⁴⁴ Munné, F. **Grupos, masas y sociedades**, Barcelona: Hispanoamericana, 1974, p. 243.

⁴⁵ Cf. Riesman, David. **La muchedumbre solitaria**, Buenos Aires: Paidós Studio, 1981.

espera de él y lo que puede aportar, entre las circunstancias reales y su valor para afrontarlas⁴⁶.

Como consecuencia de la magnitud del contexto hay quien considera que el líder no es un rol real, sino un semi-rol, un rol muy genérico. Esta idea es válida, analizada desde la perspectiva del grupo pequeño pero no desde un grupo grande. Young menciona un mecanismo de interacción cultural al describir al líder "como una personalidad que desempeña cierto rol y posee un determinado status y cuya conducta es una combinación integrada por rasgos bio-psicológicos, interacción y cultura"⁴⁷. El liderazgo de relación es *pragmático y posibilista*; es por esto que no excita la imaginación ideológica de muchos autores por poner su énfasis en la gestión pura y en la capacidad para resolver problemas cotidianos y concretos.

La fatal atracción hacia el carisma

El carisma nos hace pensar en una especie de don misterioso, personal, algo que (en tanto los seguidores también se beneficien del mismo) es una posesión intransferible. El carisma, además, aparece circunscrito al terreno del gran hombre. Para algunos, parecería ser que es dios quien otorga los carismas según mejor le place y lo hace para distinguir a un hombre concreto. Si éste, al mismo tiempo, es considerado como el que va a hacer realidad el proyecto histórico y la dirección de una sociedad, la posesión del carisma reafirma su posición en todos los niveles. Oponerse a los designios del gran hombre – lo cual es ya muy difícil sin la presencia del carisma – supone un hecho de la

⁴⁶ Cf. Pfeffer, J. **Managing with power. Politics and influence in organizations**, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1992.

⁴⁷ Young, Karl. **La muchedumbre y el auditorio**, ob. cit., p. 51.

más extrema gravedad si alguien quisiera confrontar con la altivez y grandeza del carisma del líder. Éste se convierte en una especie de rey-sacerdote o de sacerdote-rey que combina con habilidad las decisiones políticas con elementos de origen religioso aplicados a un contexto laico. Weber ha establecido tres formas de legitimación; una de ellas es, justamente, la legitimación carismática. Se pueden establecer diferencias claras entre una concepción carismática del gran hombre, y las relaciones a establecer entre poder carismático legitimado y poder consensual. Por otra parte, el carisma del gran hombre es sólo uno entre otros tipos de carisma que también se pueden establecer.

La traducción literal de carisma desde el ámbito religioso fue hecha inicialmente por ideólogos partidarios del absolutismo. Como muestra recogemos aquí las reflexiones de Joseph De Maistre a la hora de presenciar un fenómeno de complejidad y magnitud como la Revolución Francesa. Bastará con que el rey *aparezca*, dice De Maistre:

“Un correo llegado a Bordeaux, a Nantes, a Lyon lleva la noticia de que el Rey ha sido reconocido en París, de que un grupo cualquiera (al que se nombra o no se nombra) se ha apoderado de la autoridad y ha declarado que sólo la posee en nombre del Rey, que se ha enviado un mensajero al soberano, presencia que se espera de un momento a otro y que en todas partes se exhibe una altísima escarapela blanca”⁴⁸.

Por otro lado, en el mundo del cine y el espectáculo existe la creencia de que determinadas estrellas no tienen que actuar sino *limitarse a aparecer* en los rodajes para ser filmadas por la cámara. La

⁴⁸ De Maistre, Joseph. **Consideraciones sobre Francia**, Madrid: Rialp, 1955, p. 187.

excepcionalidad de algunas estrellas queda registrada de forma espontánea haciendo innecesario el trabajo y preparación del actor convencional. El carisma es, en este caso, una *presencia*, algo que sólo requiere la exhibición del mismo para producir efectos. En relación con el polo de dos elementos: mandato y obediencia, la situación es muy clara: el portador del carisma manda sin apenas proponérselo y la obediencia es automática ante el carisma. Toda oposición se anula, todo esfuerzo tanto por parte del carismático como del obediente también queda inerte. El mandato y la obediencia son desplazados por una legitimación basada en *la percepción de las señales del carisma*.

Por lo tanto, la presencia del carisma es – en su origen – una forma de divinizar a alguien que aparece ante las sensaciones como impactante. Lógicamente, el carisma aparece revestido de numerosos elementos antimodernos. De Maistre afirma en un momento dado que “cuando el Rey se presente, es claro que no se contarán los votos y que nadie se moverá...”⁴⁹. El carisma aparece como una forma de mandato en absoluto, es decir como un fenómeno contrario a la democracia. Frente a las fuertes connotaciones religiosas de De Maistre, Gustavo Le Bon llega a plantear la existencia de algo similar al carisma, aunque aquí conviene aclarar que este autor no utiliza esta palabra para nada. Enfrentado al problema de los líderes, indica que uno de los mecanismos que puede configurarlos es el *prestigio*, el cual se divide en dos partes:

- Adquirido o artificial: “conferido por el nombre, la fortuna o la reputación”⁵⁰.

⁴⁹ Idem., p. 186.

⁵⁰ Le Bon, Gustavo. **Psicología de las masas**, Madrid: Morata, 1983, p. 97.

- Personal: "algo individual y que coexiste con la reputación, la gloria o la fortuna en ocasiones, o está reforzado por ellas pero siendo perfectamente capaz de existir de forma independiente"⁵¹.

En este caso, es muy claro que el prestigio personal es natural por oposición al adquirido. En efecto, se verá que mientras en el primer caso el prestigio se debe a elementos externos, en este segundo se debe exclusivamente a elementos de tipo individual, a la figura en sí misma. De todas formas, aquí conviene hacer una apreciación. Que el prestigio personal no se base en elementos exteriores, no implica que salga de la nada. Lo posee el individuo y ciertamente es intangible pero no es algo que nazca de él sino que, según Le Bon, es conferido por fuentes casi divinas, la naturaleza o el azar. El hecho de que sea intangible nos hace olvidar la condición del portador del mismo, no de propietario del carisma sino de usuario.

Weber es quien denomina a este fenómeno carisma – suya es la paternidad de la aplicación del término – y habla de él como una de las tres variantes de la legitimidad del poder. Lo define así:

"Debe entenderse por carisma la cualidad que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen lo mismo si se trata de profetas que de hechiceros, árbitros, jefes de cacería o caudillos militares) de una personalidad por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales – o por lo menos específicamente extraordinarias y no asequibles a cualquier otro – o como enviados de dios o como ejemplar y, en consecuencia, como jefe, caudillo, guía o líder"⁵².

⁵¹ Idem., p. 98 y ss.

⁵² Weber, Max. **Economía y sociedad**, ob. cit., p. 657.

Con tal definición se entiende que la idea de carisma se asocia, preferentemente, al liderazgo tipo gran hombre. Sin embargo, el carisma no sólo puede traducirse a éste, sino también a otros modelos como el liderazgo de relación. Además, se observa en la propia definición de Weber que el carisma no sólo afecta a los líderes dentro del campo político, sino que puede extenderse a otras actividades humanas. En la literatura clásica de sociología o ciencia política, la traducción que normalmente se ha hecho del término carisma fue para potenciar la figura del gran hombre y resaltar sus aspectos autoritarios. El liderazgo sería una suma de cualidades de todo tipo destacando entre ellas la autoexigencia ofrecida a la colectividad. Describe la grandeza – palabra que debe ser entendida en un sentido similar al prestigio de Le Bon, es decir, como carisma – como “algo que no exige el visto bueno de la mayoría para las cuestiones aisladas sino sencillamente la decisión de alguien que responde con su vida y con todo lo que posee”⁵³. Estas concepciones parten de un punto donde el carisma se tiene y se posee, no ha sido conferido y el líder es un usuario o depositario del mismo. Una vez más lo intangible tiene este efecto.

Ahora bien, habría que ver qué hace el poseedor de ese carisma con él. Se trata, ciertamente, de una posesión preciada y única. Cada carisma legitima a *un solo líder*. No puede haber dos líderes carismáticos en un mismo escenario a menos que se trate de líderes enfrentados. Su disfrute en cuanto a efectos beneficiosos tiene que ser para todos. Dicho de otra forma, el carisma – aún en su versión autoritaria – es trascendente y no egoísta, aspira a ser *compartido* y no a considerarse una pura expresión de ambiciones personales. Además, recuérdese que el líder de tipo gran hombre aspiraba a hacer de sí mismo la medida de

⁵³ Le Bon, Gustavo. **Psicología de las masas**, ob. cit., p. 103.

todo y que, por lo tanto, cuando se aplica esta concepción al fenómeno carismático no se puede asociar a una vulgar ambición personal.

Queda por examinar si es posible un carisma no autoritario. Weber lo cree realmente posible, ya que "el principio carismático interpretado según su sentido originario de modo autoritario puede ser reinterpretado en forma no autoritaria pues la validez de hecho de la autoridad carismática descansa, en realidad, por completo sobre el reconocimiento; condicionado por la *corroboración* de los dominados que ciertamente tiene carácter de deber frente a los calificados y, por lo tanto legítimos"⁵⁴. Esto equivale a destacar dos puntos importantes:

- a) Pese a lo considerado, la obediencia ante el mandato del carisma no es instantánea ni acrítica. No se produciría un efecto en cadena como el reseñado por De Maistre, ni la exhibición del yo procuraría inmediata admiración.
- b) Todo proceso de mandato y obediencia descansa sobre un valor funcional. No se hace nada sin obtener beneficios de algún tipo. Aún aceptando que el reconocimiento del carisma fuera totalmente acrítico, éste debe producir, necesariamente, unos efectos beneficiosos y no constituirse en una mera relación parasitaria.

Dado que el carisma es compartido y beneficioso para todos, cuanto mayor sea el número de seguidores, mayor será su efecto. El debate sobre la apariencia de las cosas subyace en esto. Las personas buscamos signos evidentes y tangibles de las cosas inmateriales en las que necesitamos creer. El espectáculo es un gran visualizador pero introduce la duda, mostrando que el carisma está basado en la imagen y

⁵⁴ Weber, Max. **Economía y sociedad**, ob. cit., p. 653.

por lo tanto es indemostrable. En este sentido no está claro hasta qué punto cualquier tipo de carisma admite demostración.

El sentido moral del carisma

La palabra carisma no puede ocultar su fuerte sentido religioso y las connotaciones benefactoras y misteriosas que posee. Sabemos que es algo intangible, aplicado a una persona concreta y asimilable a una cualidad pero no queda definido exactamente qué es. Podemos deducir que se trata de una virtud excepcional y varía en función de cómo es la persona poseedora del carisma, qué actividad realiza y en qué contextos se mueve. Desde luego parece claro que, como todo lo relacionado de alguna manera con el poder, tiene ciertamente un valor funcional pero éste es disfrazado o arrinconado en virtud de otros contenidos. El carisma es funcional ya que facilita la realización de ciertas cosas. Como en todo lo funcional disfrazado, se tiende a potenciar lo moral. No existe nada gratuito, y ya que lo funcional puede aplicarse al carisma ello implicará la consideración de lo bueno y de valores no trascendentes. Por ello podemos hablar de un sentido moral del carisma cuando nos referimos a aquellos valores de carácter ideológico, ético o de otro tipo que tienden a asociarse con el mismo y que sirven para esconder su valor funcional. Weber considera que el sentido moral del carisma descansa en los siguientes puntos:

- a) Existencia del propio reconocimiento en sí. Este se presenta como libre por parte de los no poseedores de carisma y como un reconocimiento tácito de la superioridad del portador. El carisma se convierte en un objeto a considerar, a imitar en la medida de lo posible (nunca totalmente, pues el carisma es intransferible incluso en el caso de que su poseedor quiera abandonarlo o traspasarlo).

- b) Weber indica que el proceso es psicológicamente una entrega plenamente personal y llena de fe surgida del entusiasmo o de la indigencia y la esperanza suponiendo, por lo tanto, un emotivo proceso de comunicación. Esto permite estrechar las relaciones con los seguidores aprovechándose, además, sus valores emotivos como masas.
- c) El portador del carisma no puede abandonarlo voluntariamente pero éste sí puede abandonar al líder. Serían el caso donde "si falta de un modo permanente la corroboración, si el agraciado carismático parece abandonado de su dios o de su fuerza mágica o heroica, le falla el éxito de un modo duradero y, sobre todo, si su jefatura no aporta ningún bienestar a los dominados"⁵⁵. Es en estos casos cuando se hace patente que no se es propietario sino usuario del carisma.

La tarea que debe abordar el líder puede juzgarse en función de dos parámetros bien diversos. Ciertamente como poseedor del carisma debe acometer tareas excepcionales no aptas para nadie, excepto para el mismo. Detrás de la capacidad de trabajo aparece el heroísmo o proeza, el poder ofrecer todos los valores que hagan falta, controlar situaciones, planificar y actuar. Aquí se destaca la idea de servicio como tal, el hecho de estar en permanente disposición respecto a los otros para que estos se beneficien. En el plano político se tiene la voluntad de servicio del gobernante, la capacidad de trabajo en aras de un aparente bienestar para todos. Esta imagen de trabajador infatigable nos conduce a la segunda idea: el carisma como creador de chivos expiatorios capaz de sacrificar a sus seguidores en aras de la fatal atracción legitimada.

⁵⁵ Idem., p. 680.

En otro plano, el despliegue del carisma en las democracias modernas se identifica también con el líder que asigna cargos como si fueran golosinas preciadas y, por lo tanto, el reconocimiento proviene del acceso que el líder carismático puede permitir a altas posiciones dentro de los escenarios de poder. Para estos fines, el carisma funciona mientras permite la distribución de posiciones estratégicas, además que los segundones, al no poseer el carisma original del líder, estudian minuciosamente el arte viciado de la simulación y, entonces, la política democrática muestra su verdadero rostro: todos pueden acceder al poder de la mano de pocos líderes carismáticos y en medio de un juego populista donde todo vale, así se tragasen sapos vivos. La mentira convencional se reproduce para compensar la ausencia de carisma en muchos líderes insignificantes o de tercer orden, así como se reproducen los aprovechadores de todo tipo porque la democracia crea la ilusión ante las masas sobre la volátil posibilidad donde todos tienen derecho a todo; en estas circunstancias, el sentido moral del carisma solamente opera en los grandes actos de masas para ganar votos y así poner un pie en las estructuras de poder⁵⁶.

El carisma, según testimonio de sus poseedores es una molestia ya que distingue e impide llevar una vida normal. No se puede renunciar a él porque ello es imposible y porque, además, fuerza a seguir actuando por imperativo. Por lo tanto, aparece la mística de la vigilancia constante, el líder se sacrifica por el bienestar de todos, vela para que los otros puedan descansar y dormir, el carisma le hace servidor permanente de los intereses de otros. El ejemplo opuesto sería si el líder fracasa. Entonces el carisma le abandona y los seguidores pasan del amor al odio o lo hunden en la indiferencia y el olvido. Así el líder

⁵⁶ Cf. Baudrillard, Jean. **A la sombra de las mayorías silenciosas**, Madrid: Kairós, 1978.

aparece como doblemente sacrificable desde el punto de vista carismático:

- En condiciones normales porque el propio carisma le induce a proteger, a servir y a trabajar por y para sus seguidores.
- Cuando el carisma le abandona, el líder se convierte en un blanco de tiro y estimulante de la frustración colectiva.

Aparentemente, no existe la idea de compensaciones y sí la de incomodidad. Recuérdense el origen religioso de la palabra carisma y su interpretación como un designio o llamada divina. A dios no se le puede decir no, su voluntad no puede anularse y ponerse a su servicio supone exigencia y renuncia, así como escasas comodidades. Pero es algo que debe hacerse por imperativo moral. De tal manera que no existe otra solución que desplegar su gracia, poner en marcha el carisma. No se puede abandonar el carisma en tanto se es un instrumento de dios aunque el carisma sí puede abandonar al líder. Es más, el propio carisma exige salir, ser revelado y debe ser expuesto al reconocimiento. Algunos autores califican esto como *confianza* social depositada en el jefe que puede asumir una forma mística y característica. Le Bon cree que "no es religioso únicamente cuando se adora a una divinidad sino cuando se aplican todos los recursos del espíritu, todas las sumisiones de la voluntad, todos los ardores del fanatismo, al servicio de una causa que ha de convertirse en meta y guía de los sentimientos y las acciones"⁵⁷. Resulta bastante importante la constatación de este doble papel (el carisma como protección y como argumento para sacrificar al líder fracasado) que hemos considerado y atribuido al liderazgo carismático por varios motivos:

⁵⁷ Le Bon, Gustavo. **Psicología de las masas**, ob. cit., p. 64.

- Pone en evidencia el aspecto marcadamente religioso del carisma al incorporar la idea y la imagen del sacrificio.
- Pone igualmente en evidencia ideas como culpa y redención, asociándolas con la víctima propiciatoria.
- Destaca el papel importante de los fenómenos religiosos en los procesos para el manejo del poder.

No obstante, hay un punto que no queda clarificado y es la función real del sacrificio. Nadie se sacrifica sin esperar algo a cambio, nadie sirve sino espera ser recompensado. En el caso concreto de los seguidores aparece clara la función social: *estabilizar, contentar, imitar, acceder a cargos y seguir las luces del carisma* como síntesis moral expresada en el líder. Es por esto que tantas personas apetecen del liderazgo y en concreto del liderazgo basado en elementos de tipo carismático. La presencia del carisma allana los estorbos del camino y facilita la dominación. Cuando se trata del gran hombre se favorece la obediencia, mientras que en el liderazgo de relación, el carisma es un método que ayuda a pactar. En ambos casos se favorece al poder y al ejercicio del mismo.

Detrás del trabajo ejemplificador del líder y el sacrificio, descansa la mística del triunfo y el fracaso. El triunfo como bondad, redención y exaltación, conseguir el triunfo como forma de proyectarse en la historia. El fracaso como maldad y pérdida, incapacidad de superar el pecado. Los grandes triunfadores son los grandes trabajadores y servidores, los grandes fracasados serían los chivos expiatorios, los depositarios del pecado y las grandes angustias colectivas. Es en este punto cuando el sacrificio adquiere sentido. El carisma permite ser más grande frente a los ojos de las masas, incluso en casos extremos de fracaso.

El espectáculo como transmisor del carisma

Si cuando analizábamos el liderazgo en general decíamos que sus dos grandes figuras: el *liderazgo del gran hombre* y el *liderazgo de relación*, en mayor o menor grado pueden tener una determinada traducción política, en el caso del carisma ocurre exactamente lo mismo. Es posible dotar de carisma a cualesquiera de los tipos de liderazgo. Veamos como:

- a) **Carisma aplicado al liderazgo político tipo gran hombre.** Es el más común, el más obvio y citado. Se basa en la traducción autoritaria o globalizadora hecha por el carisma. Algunos lo califican de héroe-rey, describiéndolo como "aquel a cuya voluntad o voluntades deben los hombres subordinarse y realmente someterse y hallar su bienestar en hacerlo ya que él representa en realidad el resumen de todas las diversas figuras del heroísmo: sacerdote, maestro, todo cuanto imaginemos en un hombre de dignidad terrena o espiritual, se configura en este para mandar sobre nosotros, para proporcionarnos enseñanza real y constante, para decirnos cada día y cada hora lo que debemos hacer"⁵⁸.

Muy similar sería el punto de vista donde se considera a los grandes líderes bajo la categoría de hombres de mundo, en tanto abarca múltiples facetas y elementos de la vida humana. En otros casos, la figura corresponde necesariamente a la del hombre de Estado, gran político o príncipe. Así se define a los estadistas como una especie muy desenvuelta de hombres completos para la acción, es por esto que puede hablarse de muchos líderes como las cabezas de un regimiento

⁵⁸ Weber, Max. **Economía y sociedad**, ob. cit., p. 264.

magnífico y como expresión del egoísmo y altanería del pueblo. Seres mágicamente inaprensibles, aquellos hombres enigmáticos predestinados a vencer y seducir.

b) **Carisma y liderazgo de relación.** Al hablar de éste necesariamente encontramos al líder moderno junto con el desarrollo del espectáculo mediático o las estructuras de información y persuasión.

Examinando las relaciones existentes entre el poder legitimado de tipo carismático y el poder consensual o liderazgo, encontramos la forma que debería tomar el citado carisma en el caso concreto del liderazgo de relación. He indicado que el líder de relación es el producto de la síntesis de la voluntad personal del político, junto con las diversas circunstancias y el pacto con sus seguidores a la hora de llevar a la práctica sus planteamientos. Se trata de un líder permeable con objetivos y voluntad de mando pero también con capacidad de *negociación y posibilismo*. Un líder de corte tan pragmático es difícil que logre ser carismático en la misma intensidad que el gran hombre.

Ahora bien, el líder de relación al ser posibilista, se plantea si ese carisma del que carece puede conseguirse. El carisma trata de una revelación pública, de una serie de cualidades consideradas en principio como ocultas. Estas cualidades han sido conferidas por elementos de origen religioso. La pregunta es: ¿cómo conseguir que los seguidores *vean* la revelación y sientan el carisma dentro de un contexto laico, masivo y con un líder con la visión de la historia y del poder pero que todavía no puede convertirse en mito? En otras palabras, afirmo que existen mecanismos capaces de *conferir carisma* y que no pasan por la religión. Básicamente se trata de la *exhibición* de la persona por medio

de determinadas *técnicas en los medios de comunicación*. Para ello es necesario:

- a) Aceptar la idea del espectáculo comunicativo como motor del carisma.
- b) Conversión del líder de relación en una figura estelar constructora de persuasiones.
- c) Creación de un aparato de información y persuasión que sirva al líder moderno de punto de apoyo y ancla, es decir, que le permita distinguirse dentro de un espectáculo generalizado.
- d) Uso concreto de técnicas diversas de tipo comunicativo para conseguir los puntos precedentes.
- e) Creación y fortalecimiento de la existencia de un tipo de público concreto, que a su vez es partidario del líder gracias a los medios de comunicación.

Estas serían las características actuales que el contemporáneo liderazgo de relación tomaría a la hora de dotarse de una legitimación carismática. Sin embargo, el liderazgo del gran hombre puede, en los momentos de corroboración de sus cualidades excepcionales y únicas, hacer uso de los medios de comunicación para transmitir la fuerza e impacto de su presencia carismática. El liderazgo de tipo gran hombre construye también su propio escenario espectacular. Creo que en ambos tipos de liderazgo, el poder vendría otorgado por una hiper-presencia espectacular dentro de los medios de comunicación y cuya finalidad es su potenciación permanente.

Persiste, sin embargo, el interrogante sobre si el carisma comunicativo es propiedad exclusiva del liderazgo de relación. Ciertamente el carisma comunicativo puede ser aplicado al gran

hombre. Empero, sin espectáculo éste continúa teniendo carisma propio y distintivo. Un gran hombre carismático puede apelar a su yo, el cual le ha sido revelado por la naturaleza o sencillamente por una fuerza interior y podría prescindir de los medios de comunicación. Este no es el caso del líder de relación ya que éste, por su funcionalidad no posee carisma propio y depende casi exclusivamente del *espectáculo*. Sin él carecería de carisma. Por otra parte, el espectáculo no es en sí mismo el teatro de las manipulaciones ni tampoco de lo irreal, así como no fuerza determinadas aspiraciones no buscadas previamente por los seguidores y la misma sociedad. El espectáculo debe considerarse, más bien, como un proceso social donde se desarrolla la capacidad de fascinación y cuyo uso puede ser muy amplio.

El espectáculo asociado al liderazgo prácticamente siempre estuvo presente en el debate sobre la política del *fin justifica los medios*. Convencido de que el hombre es, por naturaleza, perverso, Maquiavelo consideraba que el príncipe en sus tareas políticas, está emancipado de los principios y restricciones morales, pues la razón de la política es la razón del poder del más fuerte; no la fuerza bruta, sino la combinación de astucia, organización y un plan determinado. El carisma del príncipe en este caso debe ser una simbiosis de cabeza de zorro y zarpa de león. Parsimonioso, temido y respetado, inobservante de la palabra dada cuando las circunstancias se vuelvan contra él; aparentemente piadoso, fiel, humano, íntegro y religioso, pero sin serlo. Así conseguirá que la opinión pública esté con él, pues los medios que emplee serán siempre tenidos por honrosos y por todos alabados. Quien escoja lidiar en las arenas movedizas de la política, debe asumir que el arte de gobernar o conseguir el poder, será siempre, como una maldición, el arte de *hacer creer* mediante el show.

Estas orientaciones, malditas para unos y decálogo imperativo para otros, enseñan que el liderazgo, para alcanzar el poder, es capaz de todo. Si esto es así, invertirá mucho tiempo, esfuerzo y dinero en hacer ver que sus actos representan una especie de guerra entre los dioses, una predisposición para estar más allá del bien y del mal; sobre todo en época de elecciones donde las mágicas artimañas de los medios de comunicación convierten las pugnas electorales en secuencias de imágenes y espectáculos cuyo efecto inmediato es la *personalización de la política*.

Como sucede en casi todas las democracias modernas, las campañas proselitistas por televisión muestran una innata tendencia de la comunicación política hacia la personalización. El juego pirotécnico de colores, enfoques de primer plano y poses estudiadas de los candidatos conducen hacia la personalización o identificación del poder con quien lo encarna o busca encarnarlo. Los resultados inmediatos de la personalización en las campañas, entretejidas de candidatos-personajes, son lo que algunos sociólogos de la comunicación han denominado la democracia-espectáculo. El objetivo central de toda puesta en escena durante las propagandas electorales es aparecer, lucirse, seducir, adulterar y desnaturalizar; en suma, lograr una detallada y grandilocuente fotogenia carismática⁵⁹.

El nacimiento de las industrias electorales y la comunicación política en los años ochenta y noventa, marca una diferencia fundamental con las formas de hacer política que imperaban durante las décadas de los sesenta y setenta. Paul Lazarsfeld, sociólogo norteamericano, al presentar los resultados de su conocida investigación, *El pueblo elige*, explicaba que,

⁵⁹ Para muchos, el modelo supremo de comunicación y marketing político viene sobre todo de la democracia en Estados Unidos, sobre estas influencias, consultar: Scammell, Margaret. "Voting for democracy"; in: *LSE Magazine, The Magazine for Alumni of The London School of Economics and Political Science*, Vol. 16, Number 2, London, Winter 2004, pp. 6-8.

en otros tiempos, la política eran las ideas. Hoy son las personas y el carisma construido del liderazgo de relación, gracias al enorme aparato de figuras y sonido de los medios de comunicación masivos; este hecho otorgaría a los líderes la facultad de convertirse en personajes de televisión, tal como en el cine o el teatro. El show político estructura entonces un conjunto de persuasiones y emotividad, en gran medida, dirigidas hacia estrategias de comunicación caracterizadas por la dramatización de todo acontecimiento⁶⁰.

Al mismo tiempo, tampoco se trata de afirmar que las industrias electorales buscan vender a los candidatos como si fueran automóviles, coca-colas o champúes. La preocupación central de los asesores en comunicación política es construir las condiciones necesarias para la fascinación por la personalización, lo cual se nutre a su vez, de los sentimientos de vanidad que invaden a los líderes de cualquier tipo, junto con el agrado por ser aclamados o reconocidos por los demás; en consecuencia, lo que mueve al liderazgo contemporáneo en períodos electorales es el *amor a la fama*, como la meta esencial que sustituye al debate con ideas claras y programas viables o plausibles. Las propagandas pretenden persuadir a los televidentes por medio del culto a la imagen personal, mediante pósteres, micro programas y escenas en las que todo candidato aparece como el héroe de telenovelas, según la *pose* que trata de vender.

Dado que la comunicación impresa e interactiva implica un contenido mucho más intelectual y racionalista, las formas de propaganda a través de programas impresos en folletos, libros o periódicos van a resultar menos personalizantes y más argumentativas, algo que ha dejado

⁶⁰ Cf. Parsons, Talcott. "Propaganda y control social"; en: **Ensayos de teoría sociológica**, Buenos Aires: Paidós, 1967, pp. 124-153.

de interesar a los líderes-personajes. Frente a esta situación, no es el partido el que hace que se elija al presidente, alcalde, diputado o senador, ofreciendo un buen programa concientemente estructurado o defendido, sino que por el contrario, es el candidato el que hace elegir al partido gracias a su imagen construida desde el escenario de filmación de los espacios artificiales del marketing político.

Esto trae serios problemas para la democracia convertida en *entretenimiento*, persuasión tendenciosa e imágenes audiovisuales, pues cuando los partidos dejan de ser máquinas organizadas con ideas claras sobre qué es lo que quieren y hacia dónde deben ir al enfrentar los problemas públicos, favorecen los espacios vacíos donde el poder del vídeo y la vídeo-política tienen la facilidad de extenderse sin chocar con contrapoderes, emergiendo una nueva política: la política vídeo-plasmada, ficticia y evanescente, a través de la cual la razón y las ideas son sustituidas por las imágenes.

Desde el punto de vista sociológico la propaganda puede ser definida como un intento de influir sobre las actitudes y por lo tanto, directa o indirectamente, sobre la acción de las personas mediante estímulos lingüísticos o visuales, es decir, mediante la palabra sintética carente de argumentos, hablada y sobre todo sujeta a las imágenes y símbolos de todo tipo. Este proceso contrasta con toda forma de *esclarecimiento racional*, con el ofrecimiento de informaciones a partir de las cuales una persona puede extraer sus propias conclusiones. La propaganda es, por lo tanto, un modo de influencia que opera fundamentalmente por medio de mecanismos no racionales de la conducta.

El liderazgo personalista del marketing político hace que deliberadamente se busque la historieta y se cultive la característica superficial pero teatralizada. La consecuencia es la reducción de la política a las anécdotas; en medio, el elector-televidente se pronuncia menos sobre la orientación política, la ideología de los partidos o el grado de solvencia de las promesas y ofrecimientos, que sobre los actores-fetiches. Evitando las cuestiones de fondo o las discusiones racionalmente respaldadas, ingeniándose para simplificarlo todo, los constructores del *carisma mediático* y de las oficinas de campaña pretenden estimular sentimentalmente a los electores adormeciendo su sentido crítico, y preparándolos a su vez para reaccionar instintivamente e irracionalmente frente al líder.

La cabeza de zorro de los asesores en comunicación política hará estudiar al candidato las poses durante las proclamas, los gestos durante los discursos, el tipo de ropa a lucir en los mítines, agregando también una dosis de eslogan, frases altisonantes y sobre todo, adiestrándolos acerca de cómo y cuándo huir de los debates en público. Son estas tendencias las que se observan en la personalización como condensación de imágenes en las campañas y cuando el liderazgo de relación busca pactar para implantar un carisma horneado al interior de los *mass media*. El arquetipo parsimonioso y el aprovechamiento de la belleza física son estrategias milimétricamente estudiadas, junto con un vestuario y maquillaje completos. La entonación de voz al exponer los discursos ha sido entrenada por el líder, tal como las candidatas a un concurso de belleza que se cuidan de no pronunciar mal una palabra, al mismo tiempo que sonríen y seducen. No hay otro argumento que valga que la personalización de la política, obsesionada por establecer un nexo patriarcal entre el líder y sus seguidores. Lo demás no interesa.

La propaganda martillará siempre nuestros ojos con imágenes ascensionales. En toda fotogenia electoral, el rostro del candidato parece elevado hacia una luz sobrenatural que lo aspira, lo transporta a las regiones de una humanidad superior, así el carisma alcanza el olimpo de los sentimientos elevados donde cualquier contradicción política está resuelta, pues todo en aquél es un dechado de virtudes. La acumulación de las personalizaciones tiende a generar una comunicación política cargada de mistificaciones, tanto positivas como negativas; una suma de imágenes positivas tiende a idealizar positivamente a unos protagonistas, concediéndoles un aura especial, mientras que otros están condenados al anonimato.

Al mismo tiempo, las imágenes negativas se condensan e identifican en otros personajes antagonistas; la consecuencia es una comunicación política reducida a relato dramático, (en lugar de un sistema de deliberaciones y análisis), en el que los protagonistas mistificados compiten por apropiarse de las idealizaciones positivas y por transferir las imágenes negativas al contendiente. Los no protagonistas pierden así la posibilidad de participar que ofrece en potencia un sistema democrático y deliberante, quedando reducidos a ser espectadores de las fabulaciones o mitos del liderazgo mediático.

Un peligro amenazante en toda personalización mistificadora puede conducir al espectador a fijarse más en la apariencia y los gestos de quienes debaten frente a los medios masivos y apenas recordar sus ideas o argumentos. Si bien las industrias electorales contribuyen decisivamente a la sustitución de las ideas por las imágenes impresionantes, también es patente que las acciones políticas de cada época han buscado por otros medios, los instrumentos comunicacionales de la personalización para substraerse a la argumentación. Sobre estos problemas, hay que poner

en el centro de la crítica a toda nuestra cultura política, preñada de autoritarismo, dramas epopéyicos y evocaciones heroicas que apelan a la fe, antes que a la voluntad por construir una opinión pública bien informada, consciente y racional.

Los medios de comunicación masivos son, entonces, solamente un agente cooperador decisivo, pero no el único ni el exclusivamente interesado. La preferencia por la personalización tampoco es patrimonio de los líderes políticos, sino que, paradójicamente, es fomentada y buscada por los apetitos irracionales de muchos ciudadanos, pues la psicología social recuerda que mucha gente escucha a los grandes oradores, predicadores religiosos e inclusive profesores, no para ser instruidos, sino tan sólo para ser distraídos, emocionados, divertidos o simplemente consolados.

La presentación de la persona en la vida cotidiana es también un acto teatral permanente, con sus fachadas, sus maneras y realizaciones dramáticas para impresionar a los demás y conseguir lo que uno busca⁶¹. ¿Hasta dónde la propia realidad es la fuente originaria de los procesos grandilocuentes en la comunicación política y la construcción de carisma en el liderazgo de relación? ¿Cómo llegar a construir espacios públicos de debate y discusión abiertos sobre los problemas políticos, dejando de lado los intereses ocultos del espectáculo mediático? La complejidad de nuestra sociedad y del mundo exige actitudes políticas responsables; por lo tanto, resulta sumamente insuficiente seguir asumiendo que para las artes del liderazgo moderno bastan una cabeza de zorro y una zarpa de león, pues no todo el tiempo podemos hacer creer situaciones que la realidad pueda desmentir en cualquier momento.

⁶¹ Cf. Ingenieros, José. **La simulación en la lucha por la vida**, Buenos Aires: Losada, 1967.

Capítulo III

La pesadez específica de las masas

El hombre como las plantas, tiene sus parásitos. Una naturaleza fuerte, colérica, hipocondríaca, se halla rodeada de más enemigos mortales que las babosas y pulgones que minan las plantas de nuestros jardines. La rodean los parlanchines, los rateros, los deudos, los aduladores, las masas.

Emerson

La aparición del concepto de *masas* supuso un auténtico impacto, ya que se consideró como el factor principal que obligaba a revisar los numerosos supuestos sociales de las relaciones colectivas. En realidad y visto con perspectiva, las masas fueron un indicio más del paso del antiguo régimen feudal a la sociedad industrial. No obstante, su impacto fue muy espectacular y su presencia aportó o motivó una serie de cambios importantes. Los pensadores tomaron partido a favor o en contra de las masas y de lo que representaban. En el caso concreto del liderazgo, supuso un golpe para el concepto de gran hombre hasta el punto de representar lo contrario. En efecto, la historia ya no la hace un hombre solo sino que la hace todo un colectivo como tal, es decir una fuerza social o los movimientos sociales. Los personajes individuales sólo interesan como mascarones de proa que representan y están subordinados a grupos y fuerzas colectivas. Es fácil entender los cambios que esta concepción puede acarrear al liderazgo. Por lo tanto, conviene analizar las masas con amplitud. Para ello realizaré una descripción de las masas y los seguidores, abarcando sus principales distintivos y características.

Para referirme al concepto que estoy explicando utilizo indistintamente "la masa" y también su plural "las masas", "multitud" e incluso "la muchedumbre" o "públicos-masa" que son, en principio,

como en el lenguaje corriente, sinónimos para designar a los mismos fenómenos. A la hora de establecer una definición ésta debe contemplar dos elementos: de tipo cuantitativo y de tipo cualitativo. Lo definido será diferente en función de uno y otro. Así, cuantitativamente podemos decir que las masas son "un conjunto de individuos de cualquier clase, sea cual sea su nacionalidad, profesión o sexo e independientemente de los motivos por los que se reúnen"⁶². O bien con este concepto se designa a "fenómenos en los que intervienen grandes cantidades de hombres o cualesquiera hechos o acontecimientos observables, asociados a un gran número de personas"⁶³. Es decir, la masa implica en principio cantidad, gran cantidad concretamente. Ahora bien, esa cantidad debe ser adjetivada y se debe comprender su finalidad. Sin abandonar el concepto cuantitativo y observándola, veremos su capacidad para, literalmente, *tragarse* al individuo y a la racionalidad. En este caso, el único adjetivo que se puede aplicar a la masa es el de *irracional*, es decir, privada del sentido de raciocinio, de la individualidad; es por esto que no se contempla ninguna otra posibilidad excepto la cuantitativa, pues "la masa es un ser sin atributo, sin predicado, sin cualidad y sin referencia"⁶⁴.

No obstante, la masa sí puede ser adjetivada si bien no cuantitativamente. Ello vendría dado por el punto de vista cualitativo o psicológico que cumpliría esa función. Así observamos que, ciertamente la psicología individual desaparece y por lo tanto es suplida por una psicología colectiva donde "los sentimientos y las ideas de todas las unidades se orientan en *una dirección*"⁶⁵. Ello puede ser designado como unidad de la masa, formación de la masa organizada e incluso una

⁶² Le Bon, Gustavo. **Psicología de las masas**, ob. cit., p. 27.

⁶³ Munné, F. **Grupos, masas y sociedades**, Barcelona: Hispanoamericana, 1974, p. 184.

⁶⁴ Baudrillard, Jean. **A la sombra de las mayorías silenciosas**, ob. cit., p. 8.

⁶⁵ Le Bon, Gustavo. **Psicología de las masas**, ob. cit., p. 27.

especie de *alma de la masa*. Dicha psicología supliría y daría un sentido al conglomerado de gente inconexo y caótico, le daría una finalidad y, por lo tanto, una forma de racionalidad. Este proceso de sustitución de la psicología individual por la colectiva es considerado como el producto de una interacción. Se trataría, entonces, del resultante más o menos voluntario de la actividad del grupo de personas, garantizaría la racionalidad del mismo, y especialmente su voluntariedad. Efectivamente, tal como se enuncia el *alma de la masa*, se puede considerar que desaparece el concepto de pertenencia y, por lo tanto, de responsabilidad mientras que esto no ocurriría con la interacción.

Cabe preguntarse si esta concepción anula a la expuesta bajo la idea del alma de la masa. Pienso que no. No parece que el alma de la masa, aunque apele a sentimientos en lugar de a la racionalidad, anule la responsabilidad de los actos. Éstos no sólo son concebidos como una determinada ejecución sino que poseen una intencionalidad o ideología. Podemos indagar igualmente si la masa tiene que ser necesariamente un conglomerado agrupado en un sitio concreto basado en una interacción cara a cara. La respuesta es negativa ya que *las personas no tienen que influirse mutuamente unas en otras*. Este concepto de masa es el que explicaría la acción de los medios de comunicación sobre el público y es un elemento importante a la hora de analizar a los líderes que los utilizan y a las relaciones que se establecen por medio de ellos. No obstante, se ha popularizado como concepto típico de masa la presencia numerosa y amplia de gente en un sitio concreto. En consecuencia, toda definición de masa debe tener dos valores: cantidad de gente y disposición psicológica y conductual diferente a la individual, pero que no anula nuestra responsabilidad ni nuestra voluntariedad de pertenencia a dicha "masa".

Seguidores, masas y sociedad de masas

Existe una concepción bastante pesimista sobre los ciudadanos de las modernas democracias y sociedades industriales. Estos ciudadanos se caracterizan por la ausencia de auténticos sentimientos y están sometidos a todo tipo de abusos por el gran capital, se explota sus necesidades y se los convierte en consumidores, viven una existencia alucinada y nada real porque políticamente cuentan muy poco. La democracia o es puramente formal o deriva en dictaduras totalitarias, los seguidores carecen de la menor idea política y muestran un gusto atrofiado que les impide valorar auténticamente el arte *sin* poseer tampoco una verdadera *identidad*. El seguidor es un tipo de hombre encuadrado dentro de un proceso de producción y con una determinada actividad que garantiza una pervivencia formal de la sociedad pero es un hombre sometido a todo tipo de ataduras y dependencias alienadas.

Como, además, el seguidor es incapaz de expresarse por su inteligencia y dado el gran número del que forma parte (masas urbanas), la única cosa que puede hacer el ciudadano moderno es transmitir sus pensamientos e ideas a través de otros: por intermedio de los líderes políticos, gerentes, futbolistas, cantantes o actores. En una palabra, estamos hablando del perfecto *hombre-masa*, perdido a su vez en una sociedad de masas⁶⁶. Así se tiene la impresión de que el gran hombre político en su versión más autoritaria *también* está presente bajo la apariencia del líder de relación y que, gracias a la

⁶⁶ Es por esto que la gran mayoría de los libros sobre liderazgo opacan una orientación mucho más crítica sobre las teorías del mismo, y prefieren hacer énfasis solamente en los aspectos gerenciales para ser aplicados a situaciones manejables como una empresa, si es que se puede. Al respecto, ideas optimistas pero carentes de visiones críticas e imaginativas se encuentran en: Ramírez, Julio Sergio. **El liderazgo del cambio en periodos de crisis: principios y guías para la gestión exitosa del cambio organizacional**, Alajuela: Gerenxia Internacional Consultores S.A., 2003. En la misma orientación está: Heifetz, R. **Liderazgo sin respuestas fáciles**, Barcelona: Paidós, 1997.

publicidad política, lo domina todo; aunque aparentemente las sociedades masivas tendrían que ser más democráticas ya que hay en ellas más ciudadanos con intereses particulares buscando iguales oportunidades, en la práctica ello no es así ya que las élites se vuelven más cerradas y exclusivas. Buena parte de este contexto se debe a una determinada visión histórica del papel de las masas. Las características principales que, en general, se les atribuyen son:

- Presencia física *numerosa*.
- Unión debida a una ligazón *emocional* entre todos sus miembros.
- Existencia de un *alma* de la masa, una *personalidad colectiva* que se impondría a las personalidades individuales.
- Ausencia de lo individual como elemento diferenciador.
- Las masas serían una suerte de *conductoras* en alto grado de sentimientos tradicionales, deseos de admiración hacia alguien considerado superior, y de complicados procesos psicológicos.
- La unión de los individuos que configuran la masa puede deberse a todo tipo de valores, no sólo a los de tipo político.
- Las masas desprecian el consenso por racional y anti-autoritario. Prefieren la *relación autoritaria* y la manipulación. En ningún momento se afirma que las masas sean ingobernables, pero sí que son capaces de los mayores excesos y además portan una serie de características peyorativas.

Precisamente por estos rasgos, las opciones que hay para gobernarlas, para algunos autores deben ser aquellas basadas en el *autoritarismo* más puro y duro, en la fuerza para dominar a un caballo salvaje lleno de contrariedades. Sin embargo, creemos que se puede estructurar una sociedad de masas sin necesidad de recurrir a regímenes de tipo totalitario y donde los líderes de relación, políticos

legitimados carismáticamente por los medios de comunicación, sean sus dirigentes. En este sentido, cabe recordar las observaciones de Freud cuando habla de la existencia de masas artificiales, duraderas y altamente organizadas. Una sociedad de masas puede ser descrita como un enjambre de estas características, disponible tanto para el líder autoritario como para el democrático. Aquí Le Bon también plantea la idea de *masas anónimas de tipo electoral*, en esta situación él las cita como ejemplo de irresponsabilidad. Acepto el ejemplo pero cambiando el signo de la interpretación. La existencia de esas anónimas masas electorales es garantía de un sistema político de carácter democrático, es decir, de una sociedad de masas organizada a partir de un aletargamiento que está controlado con algunas reglas de juego. Finalmente, podemos citar a Munné y el concepto de *masas difusas* puesto que permite la existencia de un aparato de información-persuasión como un sistema de construcción del carisma para el liderazgo gracias a los medios de comunicación. El desenvolvimiento de aquel aparato de información-persuasión, tanto político como no político, podría constituir la garantía de un determinado orden social, es decir, se vuelve a la sociedad de masas una vez más pero confiando en los parachoques que proporcionan los medios masivos como estructuras de espectáculo y dominio sobre la muchedumbre. Por último, es conveniente señalar tres elementos:

- a) La sociedad de masas constituye la máxima organización que éstas son capaces de crear.
- b) Aquellas estructuras dentro de la misma masa son capaces de potenciar a los liderazgos en general, y a los liderazgos de relación basados en el espectáculo en particular.
- c) La existencia de masas muy estrechamente unidas a los líderes por procesos afectivos, llamadas *seguidores*. ¿En qué medida, una

determinada sociedad o una determinada estructura afecta a los *seguidores* y en qué se diferencian de las masas en su sentido genérico?

Esta tríada cumple además con los aspectos vitales que implica el liderazgo, ya que se están considerando los dos elementos presentes dentro del poder: el mandato y la obediencia por la vía consensual. Asimismo, conviene observar en qué medida las características de las masas se convierten en las características de la sociedad de masas y en qué medida puede existir algún tipo de yuxtaposición entre ambas. La sociedad de masas es, ante todo, una nueva sociedad en la cual la masa llegó a incorporarse dentro de la sociedad. El centro de la sociedad – las instituciones políticas y los sistemas de valores centrales que guían y legitiman esas instituciones – ha ampliado sus fronteras. La mayoría de la población (la masa) mantiene ahora una relación más estrecha con el centro que aquella que tenía en las sociedades preindustriales o en las primeras fases de la sociedad moderna. En sociedades anteriores, un gran sector de la población, a menudo la mayoría, nacía, vegetaba y moría dentro del exo-grupo de los “excluidos”, los “extraños”. Esta perspectiva hace especial hincapié en el hecho de la integración social, pues la sociedad moderna y democrática tiende a ser más integradora pero en función de la cantidad de gente que acoja, razón por la cual tampoco desaparecen las masas como tales.

De hecho, esto también es un cambio dentro de la teoría de las masas. Recordemos por ejemplo el aire aristocrático de Nietzsche y cómo este autor defendía una teoría – la del *superhombre* – basada en un concepto contrario al de integración social⁶⁷. Una sociedad integrada es una sociedad más numerosa, es decir, una sociedad de masas.

⁶⁷ Cf. Nietzsche, Friedrich. **En torno a la voluntad de poder**, Barcelona: Ediciones Península, 1973.

También podemos indicar que es “un sistema social en el que las élites son fácilmente accesibles a la influencia de los grupos que no constituyen las élites y que estos grupos se encuentran en alta disponibilidad de ser movilizados por aquéllas”⁶⁸. Es decir, la capacidad integradora se complementa con la movilidad social, de tal manera que hace posible la existencia de nuevos mecanismos de mandato y obediencia. En efecto, la movilidad y la integración implican, necesariamente, pacto y compromiso, implican poder consensual, liderazgo del gran hombre, esclarecido o excepcional que, en las sociedades modernas resucita, así como una élite de liderazgos de relación. De tal manera que la sociedad de masas también es aquella que favorece un estado de cosas basado en la tauromaquia y la comunicación sustentada en el marketing, la publicidad y la influencia de los liderazgos mediáticos que producen y controlan la información. Como consecuencia, tenemos una sociedad donde se dan la mano la tecnología y el número; dicho de otra forma, donde se estrechan los lazos entre la sociedad de masas y la comunicación de masas, produciéndose nuevos elementos: la técnica, la abundancia económica, la abundancia informativa, el espejismo del igualitarismo político y la globalización.

Empero, esta sociedad masificada también alberga una serie de valoraciones negativas ya que puede ser definida como “una sociedad de rasgos homogéneos, atomizada e impersonal, yerma de vida comunitaria a merced de nuevas terapias que van desde la impuesta por los medios de comunicación hasta los nuevos totalitarismos también de masas”⁶⁹. Lo masivo puede ser caracterizado, entonces, como:

⁶⁸ Kornhauser, W. **Aspectos políticos de la sociedad de masas**, ob. cit., p. 36.

⁶⁹ Baudrillard, Jean. **A la sombra de las mayorías silenciosas**, ob. cit., p. 16.

- Una sociedad sin diferencias internas, como un todo masificado y homogeneizado.
- Una sociedad fragmentada y atomizada.
- Una sociedad donde la mayoría de los miembros carecen de identidad mientras una ínfima minoría que ejerce algún tipo de poder sí la posee.
- Una sociedad dominada por un estado fuertemente burocratizado en el cual las instituciones son anónimas y lejanas.
- Una sociedad en la cual hay una polarización muy grande entre la masa y la élite; además, la masa sería fácilmente manipulable mientras que las élites gozan de un verdadero poder.
- Un bombardeo teatral constante por parte de los *mass-media*.
- Una producción en serie unida a un consumo también en serie.
- Existencia de una comercialización que conlleva la creación de una industria cultural y un concepto deformado del arte.
- Una sociedad llena de desvalores, amoral y sin ética.

La relación entre el concepto de sociedad de masas y las masas es similar. Hay una connotación positiva y otra negativa. En función de cómo sean una y otra, y en función de cómo se desarrolle una determinada idea se puede llegar o no a una conclusión diferente. La sociedad de masas como las masas, puede ser entonces, tanto positiva como negativa. En caso de ser positiva sería una sociedad en la cual hay una constante movilidad y un pacto, y en la cual desaparecen los protagonistas exclusivos de la historia. En caso de ser negativa, es la más aberrante de todas las sociedades posibles y la que encamina a la raza humana hacia una situación de carencia de futuro o alternativas, donde todo parece estar fuera de control.

Podemos preguntarnos por qué se popularizó tanto la versión negativa de la sociedad de masas. Hay un hecho claro y es que el aumento de número implica necesariamente miles de problemas relacionados con él: desde la explosión demográfica hasta el sistema político plagado de demandas que no pueden ser satisfechas, degenerando hacia la ingobernabilidad. Ahora bien, independientemente de la ideología en sí, se impuso una consideración peyorativa de las masas. Los pensadores autoritarios hablarían de la incapacidad de la masa para gobernarse porque ésta sólo puede serlo por hombres excelsos y por su incapacidad para crear valores culturales importantes. El pensamiento progresista al convertir a la masa en fácilmente manipulable, está negándole la más mínima significación política para dominar su destino y, de hecho, refuerza aquello mismo que la esclaviza. Al mismo tiempo, le niega cualquier valor cultural.

Hay un prejuicio fuertemente arraigado, un producto residual de la ideología del gran hombre y su influjo durante siglos en todos los campos, lo que hace que se desprecie a la masa por encima de las consideraciones políticas concretas. La sociedad de masas es sólo una gran masa – la masa mayor – donde difícilmente sus productos serán buenos. Asimismo, la situación afecta igualmente al liderazgo de relación, porque éste debe interactuar con las masas y pactar pagando costos altos, prometer, mentir y ser agredido pero con la esperanza de consolidar un mandato que puede ser destrozado cuando las masas dan la espalda al líder que ya no las satisface.

El seguimiento y las masas

Dentro de la sociedad de masas que hemos descrito se establece la relación entre el líder y los seguidores. El tipo de líder político que

actúa en las democracias modernas es la expresión del poder consensual que acepta la forma del liderazgo de relación y obtiene su legitimación característica por medio del espectáculo. Dado que el poder, sea del tipo que sea, no existe sin la dupla mandato y obediencia, es necesario especificar quiénes son los seguidores del líder. Las democracias se basan en una expresión política que llega a constituir los *seguidores* convertidos en *ciudadanos*, expresión que no es uniforme y convierte a éstos en los depositarios y adjudicatarios del poder a partir de una voluntad mayoritaria. Evidentemente, los *seguidores* son masa y actúan dentro de una masa mayor que es la sociedad de masas. Por lo tanto, los *seguidores* son un tipo muy particular de masa, una *agrupación específica*.

El punto de vista tradicional a la hora de analizar a los seguidores es peyorativo. Para empezar, se corresponde con la noción de masa y con la noción del sentido de las masas, es decir nada que tenga que ver con ellas es bueno. Ortega y Gasset menciona al *hombre-masa* y Canetti al *hombre-medio*; ambos son expresión de las masas, del *seguimiento* que hacen cuando deciden acogerse bajo el ala de los líderes. Ortega define a su hombre-masa como una persona “que no se valora a sí misma por razones especiales sino que se siente como todo el mundo y no se angustia”⁷⁰. La característica principal del seguidor es la negativa a ser uno mismo. En una sociedad donde hay una determinada movilidad social y donde, en principio, todo el mundo tiene posibilidad de ser y adquirir una identidad aparecen también los aspectos más

⁷⁰ Ortega y Gasset, José. **La rebelión de las masas**, Madrid: Espasa Calpe, 1984, p. 68. Para algunos lectores contemporáneos de Ortega y Gasset, aquel libro está repleto de *profecías cumplidas*: “Una de las consecuencias de la primacía del hombre-masa en la vida de las naciones, es el desinterés de la sociedad aquejada de primitivismo y de vulgaridad por los principios generales de la cultura, es decir, por las bases mismas de la civilización. En la era del apogeo de lo gregario, la ciencia pasa a un segundo lugar, y la atención de las masas se concentra en la técnica, en las maravillas y prodigios que realiza este subproducto de la ciencia (...)”, Vargas Llosa, Mario. “La rebelión de las masas”, *La Razón*, La Paz, domingo 11 de diciembre de 2005, p. A-7.

notables del seguimiento. Es decir, se trata de una renuncia clara. Por esto, tanto los pensadores aristocráticos, que ven en los seguidores la torpeza de las masas, como los pensadores progresistas, que ven en ellos la manipulación del poder, destacan la situación donde los hombres prefieren despojarse de su libertad y del aprecio de sí mismos.

Otras concepciones van más lejos. El problema es que la masa está para ser mandada y asumir una identidad sería como asumir poder, autonomía o independencia; es decir, nada para lo que los seguidores estén preparados. Por ello el hombre-medio, el equivalente al hombre-masa de Ortega, o sea, el seguidor en general, apenas sí cree realmente en nada y en la mayor parte de los casos hace las cosas por puro convencionalismo. Estas son las definiciones tradicionales respecto a lo que son los seguidores; sin embargo, no son las únicas posibles. Como muy bien hace notar Munné, se ha abusado de la contraposición entre el líder y sus seguidores; en consecuencia, dicha contraposición es demasiado genérica y abstracta porque el rol de seguidor no se reduce a una definición negativa o por exclusión (seguidor es el *no líder*). Para que el liderazgo exista, *tiene que* haber seguidores y esto no se traduce necesariamente en una situación negativa.

Por otro lado, también se plantea la existencia de *públicos-masa* como pieza clave dentro del liderazgo de relación y el liderazgo del gran hombre, a partir de un líder que controla un aparato o estructura más o menos amplia y sofisticadamente, desde el cual establece sus comunicaciones y ejerce su poder. Los seguidores que componen el *público-masa* están formalmente estructurados (en mayor o menor grado), establecen una *retroalimentación comunicativa* con el líder mediático y adoptan una actitud ante él que consiste en un seguimiento sentimental, afectivo e inducido a la acción con determinados

parámetros. Dicha actuación no debe, bajo ningún concepto, ser entendida como una actividad de manipulación, sino más bien como el resultado de una función comunicativa compleja donde se mezclan razón y sentimientos.

La relación establecida entre el líder mediático y los seguidores de su público-masa viene dada por la estructuración de dos grandes aspectos. Por un lado, existen los agentes formales de socialización que conducen a la formación y expresión de la personalidad aportando a la conducta de seguimiento. Por otro lado, la búsqueda de una cualidad moral expresa y conocida; es importante destacar aquí que aunque el seguidor es anónimo frente al líder, el cual sí posee identidad, no debe ello considerarse como una situación donde algunos teóricos consideran que la masa es sujeto pasivo, que no genera una actividad, ni expresa necesidades y satisfacciones.

Dowse y Hughes⁷¹ indican cuáles son aquellos agentes de socialización más característicos que pueden gravitar en una determinada opción de la personalidad política. Estos valores pueden intervenir perfectamente en la formación de la personalidad de los seguidores: la familia, la escuela (y otras instituciones educativas), la situación laboral, el comportamiento político relevante expresado por partidos políticos y asociaciones, los medios de comunicación y las influencias personales (grupos de iguales o referenciales con sus escalas de valores). Básicamente el modelo lo podemos considerar como válido sustituyendo el comportamiento político relevante por la actividad específica expresada a través de un seguimiento determinado en los campos no políticos, por ejemplo el cine, música, información, academia y arte. Por supuesto quizá pueda parecer exagerada la comparación

⁷¹ Dowse, R.E. y Hughes, J.A. **Sociología política**, Madrid: Alianza Editorial, 1975, pp. 226-302.

entre los clubes de *fans* de música *pop* con otras estructuras embrionarias y grandes partidos con amplias bases sociales. Sin embargo, su finalidad puede ser considerada claramente como la misma. Respecto a la cuestión moral, podemos decir que la relación básica entre el líder y sus seguidores se debe a tres grandes factores:

- El prestigio entendido como una distinción vinculada a una persona o cosa que domina la mente de los demás en público.
- La figura del líder como ideal:
 - a) La identificación proporciona un fundamento a la emulación del líder; hacemos del líder un modelo y a partir de ese momento lo asumimos como ejemplo de nuestras propias actividades.
 - b) Todo cuanto hace el líder puede adquirir enorme importancia. En cierto sentido carece de vida privada, mientras que los seguidores están plenamente *abandonados* a una privacidad de anonimato imperecedero.
 - c) El líder representa lo que se sale de lo corriente y es por ello atractivo para el seguidor que se mira a sí mismo como algo sin identificación propia.
- Efectos de la veneración porque las masas atribuyen a los líderes ciertas cualidades: estas atribuciones influyen, a su vez, sobre los líderes quienes reaccionan ante las masas de tal modo que incrementan su poder al ajustarse a la imagen que los seguidores han elaborado de ellos; es decir existe una retroalimentación entre el líder y los seguidores.

Todo liderazgo de relación atrae sobre sí la imagen de un instrumento de redención que se identifica y representa a los excluidos,

dando textura así al populismo que, en cualquier caso, se opone a las estructuras representativas de la democracia moderna. El populismo se presenta como un movimiento “en contextos políticos en los cuales se llega a percibir al *pueblo* como víctima de la injusticia social y la exclusión política. En este sentido, al ser un fenómeno recurrente en épocas de modernización impulsadas por crecientes demandas de participación, el populismo tiene la capacidad de reaccionar frente a situaciones de exclusión y asumir – renovándose – formas simbólicas e ideológicas míticas de *democracia identitaria y comunidad nacional*”⁷².

Empero, el populismo mesiánico y manumisor que siempre late en los sistemas políticos, por sí mismo, nunca es capaz de ofrecer alternativas reales de solución a los problemas de la sociedad y la democracia. ¿Será, efectivamente, una buena elección que el liderazgo de relación cobije al populismo como un recurso estratégico para disputarse las bases de dominación? ¿Canalizar la tristeza de los seguidores populares para acrecentar caudales electorales, constituye un argumento suficiente para imitar al liderazgo tipo gran hombre y cultivar estrategias neo-populistas? Jamás, pues el mundo de los seguidores es un mundo ambiguo y desestructurado. Prácticamente la totalidad de las actividades humanas es susceptible de *seguimiento* porque en todas ellas puede producirse un liderazgo frente a la abundancia de hombres que tienen terror a su propia identidad y características particulares. Yo destaco especialmente el caso de los seguidores que conforman los públicos-masa relacionados con los líderes mediáticos y que hoy caracterizan bastante al liderazgo moderno.

⁷² Mayorga, René Antonio. *Antipolítica y neopopulismo*, La Paz: CEBEM, 1995, pp. 157-158.

Capítulo IV

El espacio moderno donde se legitima el carisma: medios de comunicación y funcionamiento del aparato de información-persuasión

El verdadero y grave problema es el de la *responsabilidad*. Vivimos en una época en la que, entre tantos procesos degenerativos, que proporcionan siempre nuevos pretextos a los predicadores de la crisis, incluso a los apocalípticos profetas del final de la historia, creo que uno de los más preocupantes, también porque es de los más evidentes, es la progresiva *des-responsabilización* del individuo, una vez que se ha convertido en hombre-masa.

Norberto Bobbio

La esencia del *aparato de información-persuasión* es la conformación de una red de medios de comunicación en la cual todo tipo de líderes y especialmente los líderes mediáticos tienen la posibilidad de una *representación permanente*, aspirando constantemente a ser legitimados. Este aparato debe ser ubicado dentro del siguiente contexto:

- Existencia de una cultura de la información y las industrias culturales basadas en la personalización. Esto viene dado por un *aparato de información-persuasión* comercial agresivo.
- Existencia de una sociedad de masas caracterizada por el anonimato. Unos pocos miembros de la sociedad tienen identidad, mientras que la mayoría carece de la misma. Estas muchedumbres anónimas son un claro espacio mediático y político a ser *conquistado* por el líder. La noción de espacio mediático debe ser entendida en este caso con los mismos criterios referidos al caso de los productos comerciales con pretensión de ser masivos.

- Existencia de una comunicación de masas que es aplicada a cualquier tipo de líderes, sean mediáticos, empresariales o políticos. En este caso, no sólo se ofrece información sino:
 - Un interés constante por la intimidad de los líderes, los cuales son tratados como si fueran íconos comerciales.
 - Necesidad constante de mantener un determinado estilo o *imagen*.
 - Toda manifestación pública debe ser susceptible de generar noticia, habiéndose calibrado previamente sus efectos. Interesa también el valor simbólico de la misma.
 - Necesidad constante de competir en los escalafones de audiencia y conformar redes empresariales de medios de comunicación, aprovechando las ventajas de la tecnología informacional vía satélite, lo cual robustece la capacidad de ser masivos.
 - La expresión del poder e influencia por parte de los líderes mediáticos y políticos implica la *teatralización*⁷³.
 - Existencia de unas instituciones políticas, un gobierno democrático, organizaciones espontáneas de la sociedad civil y unos partidos los cuales, en mayor o menor grado, se someten y apoyan al proceso de espectáculos para el liderazgo.
 - Existencia de una *legitimación carismática* que se viabiliza a través de un conjunto de *aparatos de información-persuasión* que actúan como *escenario* y, al mismo tiempo, como *técnica* para sostener y representar a los líderes mediáticos.

Estos datos se refieren necesariamente al contexto general. El *aparato de información-persuasión* no resulta un fenómeno aislado sino

⁷³ Cf. Gamboa Rocabado, Franco. “Poniendo en escena la dramatización. Los medios de comunicación como nuevos actores políticos”; en: **Itinerario de la esperanza y el desconcierto. Ensayos sobre política, sociedad y democracia en Bolivia**, La Paz: Muela del Diablo, 2001.

que proviene de un determinado contexto y es una fuerza más a tener en cuenta, apoyada mutuamente en otras para constituir las nuevas formas de hegemonía en la sociedad, presa de la era de la información. Son bastante numerosas las críticas respecto a la aplicación del *aparato de información-persuasión* en comunicación masiva y en política, y escasas las descripciones de los elementos favorables.

El *aparato de información-persuasión* es básicamente una opción emocional, no racional, ello implica que los seguidores están más pendientes de las apariencias y de los impulsos que del genuino análisis crítico y racional. Obsérvese que es la crítica tradicional aplicada a todo lo masivo, la inteligencia no es patrimonio de las masas sino una virtud o privilegio del elemento aislado o las élites. Asimismo, aparece la oposición entre *sentimiento* y *razón*.

El *aparato de información-persuasión* es ciertamente un fenómeno de tipo comunicativo caracterizado por:

- Establecer un diálogo no entre un líder mediático y su audiencia, sino entre la *apariciencia* – lo que el líder mediático pretende ser – y el público. No es una relación entre dos personas que dialogan, sino entre una que finge y otra que intenta dialogar pero se deja arrastrar por el sentimiento de las masas⁷⁴.
- Inexistencia de una retroalimentación entre el líder y el seguidor, tanto si se usa en un proceso comunicacional durante la transmisión de hechos espectaculares, como si se usa en el ejercicio cotidiano normal como una forma más de comunicar entre el líder que ejerce el poder y los ciudadanos. La consecuencia de esta ausencia de

⁷⁴ Cf. Barbero, Jesús Martín. *De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía*, México: Gustavo Gili, 1998.

retroalimentación es una imagen pasiva del destinatario, de persona que *traga el mensaje* sin digerirlo y de quien se espera una respuesta acrítica y conductista, producto de un proceso alucinador y atado a la manipulación. Este punto de vista es más la exposición de un prejuicio y de un supuesto que una realidad. Ninguna técnica comunicativa parte del supuesto de que el destinatario no hace nada con el mensaje. El hecho de una aparente pasividad durante el consumo no tiene nada que ver con la ausencia de crítica.

- Integrar y estabilizar. Integrar porque el prestigio del líder tiende a satisfacer al ego del receptor para unificar. Se sirve a la causa de los seguidores.
- Estabilizar porque el culto a la personalidad evita, por definición, la crítica⁷⁵.

El *aparato de información-persuasión* implica un consumo de imágenes, lo cual supone una definición bastante peyorativa del proceso. Se parte de la idea donde el *aparato de información-persuasión* rebaja al público-masa al grado de consumidor y se le hace consumir un producto intangible y ficticio: una gran mentira. Dado el origen comercial del *aparato de información-persuasión*, el mismo tipo de críticas que se le aplicaban en el campo comercial puede ser traducido al comunicacional e informativo. Un líder nunca aceptará ser declarado producto comercial, ya que ello implica rebajarse al lado de automóviles y refrescos así como reconocer un margen importante de falsedad pues la publicidad está para embaucar. La igualdad entre el consumidor, manipulado por técnicas publicitarias o de marketing, y la audiencia manipulada por esas mismas técnicas durante el proceso comunicacional

⁷⁵ Cf. Wolf, M. **Los efectos sociales de los medios de comunicación**, Barcelona: Instrumentos Paidós, 1994.

o informativo, hace también que los procesos electorales, la forma de gobernar y la acción de los partidos políticos, existan como procesos degradantes.

El *aparato de información-persuasión* implica apostar por la apariencia frente a la realidad. Dicha apuesta está basada en la *representación imaginaria* del hombre político, proyectada en un sistema de imágenes desconectado de la realidad y en la creación de un universo político de la imagen⁷⁶. Es un universo desde luego psicológico y articulado con la realidad ficticia, pero también es una nueva realidad superpuesta a la otra y relativamente independiente, una realidad compuesta de arengas, imágenes, consignas plagadas de juicios que remueven la realidad ordinaria para hacer vivir a los ciudadanos en un universo singular que posee su lógica, su coherencia y que enferma al hombre, cada vez más incapaz de alcanzar el mundo material por su propio esfuerzo en la medida en que su voluntad está atrofiada. Lógicamente, al *aparato de información-persuasión* se le reprocha su propia naturaleza, su *origen teatral* aplicado al mundo de la información.

Es discutible que las películas o, en general, los productos de ficción de tipo cultural no afecten para nada a la realidad. Las historias del cine son ficticias y su implicación con la realidad probable. El cine exige anular la incredulidad (más en una película de terror o ciencia-ficción, menos en una película realista) pero también hay una constante referencia a esa realidad, se la transforma y se tiene un valor simbólico. Por ello considero que no tiene por qué ser peyorativo hablar de *representación* a la hora de mencionar al *aparato de información-persuasión*. Esto no equivale necesariamente a una mentira porque incluso la producción del arte más elevado como la ficción de la

⁷⁶ Cf. Kreiner, J.C. "Cómo se fabrica una estrella de rock"; en: *Vibraciones* No. 49, Madrid, 1978.

literatura se alimenta también de valores simbólicos⁷⁷. Sin embargo, en otras visiones toda representación transmite la idea de exhibición donde una persona busca ser adorada por el público en un sentido que recuerda al carisma explicado por Weber. Este sería el camino que conduce a legitimar dictaduras, y en las democracias, a vaciarlas absolutamente de cualquier contenido.

Por otra parte, desde el momento en que se aplica el concepto de *aparato de información-persuasión* a la política, se vive en una constante campaña electoral que para muchos ingenuos toma la forma de comunicación estratégica. Esto es lo que confunde a las masas haciéndoles ver continuamente las modernas técnicas de comunicación, propaganda o publicidad política y un uso exhaustivo de los medios, especialmente los audiovisuales, con el objetivo de potenciar la imagen para el liderazgo. El mismo concepto de campaña electoral permanente supone un uso similar, ya que ésta es una ocupación constante del terreno político. El resultado es un auténtico bombardeo sobre el ciudadano-elector y la adaptación por parte de los políticos de una serie de acciones, no en nombre del interés colectivo, sino en función de la imagen personal de los líderes de relación egocéntricos.

El uso del *aparato de información-persuasión* presupone una simplificación de los mensajes y argumentos hasta la traición. Asimismo, este proceso de simplificación no afecta exclusivamente al mensaje sino también a las imaginarias grandes causas, las ideas y al criterio de los seguidores que defienden al líder, ya que éstos aparecen caracterizados por su figura. Este proceso de personalización no supone un paso más

⁷⁷ Sobre la literatura como arte donde se confunden la realidad con la ficción y la invención, consultar el brillante ensayo de: Vargas Llosa, Mario. **La verdad de las mentiras**, Barcelona: Seix Barral, Biblioteca Breve, 1996.

en la venta de productos comerciales ni una mayor eficacia a la hora de concretar mensajes abstractos. Es sencillamente una puesta al día de la teoría de las masas, donde éstas no asimilan *nada* que no sea muy elemental.

Las perspectivas desfavorables al *aparato de información-persuasión* afirman también que éste conduce necesariamente a una despolitización⁷⁸. Ésta se produce porque las cuestiones políticas son cada vez menos importantes para establecer una comunicación entre los líderes y sus seguidores, bien sea desde el poder, o bien en un período electoral. El origen comercial del *aparato de información-persuasión* comporta una serie de valores plásticos que vuelven a encontrarse a la hora de aplicarlo al mundo comunicacional y político. Consecuentemente, no debe extrañar que se produzca la despolitización y una recepción acrítica de los espectáculos informativos. Además, si hemos configurado un seguidor-elector y ciudadano pasivo, simplista y propenso a las emociones, un auténtico seguidor-masa en el sentido peyorativo del término, nada debe sorprendernos que el hombre-masa también rechace los contenidos más profundos en la información.

La democracia se convierte en formal y en un proceso vacío de orientaciones. Se produce entonces una transformación de la soberanía debido a que los *mass media* tecnológicos juegan de alguna forma el rol que estaba antes reservado a las asambleas de elegidos y refuerzan el carácter presidencial y autoritario de tales regímenes. Desde esta mirada, los medios de comunicación son los principales enemigos de una democracia legítima. Asimismo, la despolitización toma el significado de una plusvalía, de un valor añadido. A fuerza de volver pasivo al

⁷⁸ Cf. Kraus, S. y Davis, D. **Comunicación masiva. Sus efectos en el comportamiento político**, México: Trillas-Sigma, 1991.

seguidor, éste se desinteresa por la política ya que escapa a su control. Confía ciegamente en los líderes como solucionadores y expertos: aquel que escucha, mira y espera un valor agregado, ya sea éste un mejor conocimiento del problema, ya sea una simpatía más grande por el individuo, o una confirmación y valorización de sus prejuicios.

El *aparato de información-persuasión* fortalece las *imágenes* por encima del fondo y el *estilo reemplaza al contenido* volviéndose él mismo contenido. La ironía clave estriba en que el *aparato de información-persuasión* carece de contenidos pero no existe comunicación, por banal que sea, que no los tenga. De hecho, toda comunicación tiene fondo y forma. Por forma debe entenderse la puesta en marcha de todos los medios psicológicos de una estrategia de comunicación racional. Se actúa entonces mucho más sobre la apariencia del líder mediático que sobre su forma de expresión. El fondo son las bases ideológicas, políticas, económicas y sociales, las decisiones fundamentales que serán integradas en la transmisión de un discurso coherente, evitando toda disonancia cognoscitiva, es decir, respetando la lógica de percepción de las audiencias. Por supuesto, fondo y forma son complementarios pero en la particular concepción del *aparato de información-persuasión* debe considerarse que la forma devora al fondo y absorbe a los seguidores por la vía sentimental e irracional convirtiéndolos en masas.

Es por esto que irrumpe *la imagen de un discurso* como *el discurso de una imagen*; es decir, pura forma. Nos movemos entonces en el terreno de la apariencia donde no basta con ser, sino que además es necesario *parecer* e incluso el *parecer supera al ser*. El trabajo con el sudor y esfuerzo no basta, el sólo valor, la importancia sola de la obra cumplida no son hoy en día de gran utilidad. Esto permite controlar

deformando la realidad, sin mostrar resultados, evadiendo y seduciendo. Las promesas y utopías, razón de la existencia del líder, pasarían a un segundo plano y éste podría perpetuarse sin un trabajo útil y siendo un vividor a costa de los seguidores. En otras palabras, el *aparato de información-persuasión* se convertiría en la mayor herramienta manipuladora existente a la hora de prorrogar liderazgos autoritarios y carentes de solidez, independientemente o no que éstos se presenten con formas democráticas.

Lo más peligroso del *aparato de información-persuasión* es su gran atractivo. De la misma manera que ante los medios, la publicidad y en general ante el espectáculo de tipo comercial, el seguidor está indefenso dada la gran capacidad de fascinación que ejerce el *aparato de información-persuasión*. Éste permite la creación de *mitos* y cualquier tipo de fábulas. Es a partir del ejercicio del poder real, de la obtención de resultados visibles que se construyen lenta y progresivamente los símbolos del héroe, sacerdote, genio o bufón. La comprensión del fenómeno que aquí denomino *aparato de información-persuasión* puede ser un factor importante a la hora de considerarlo como el contexto y escenario de legitimación carismática del líder tipo gran hombre o el líder de relación. Frente al hecho de manipular y reducir a los seguidores a la apariencia de un vegetal, podemos considerar el caso contrario: el *aparato de información-persuasión* sería una técnica que podría ser implantada en cualquier ámbito y usada en cualquier situación como una especie de dinamizador de la *mística*.

Al mismo tiempo, lo que es necesario explicar no es que el hambriento robe o que el explotado se declare en huelga, sino por qué la mayoría de los explotados no ingresan en huelga; es decir, nace la situación de conformismo atribuido a las masas o al uso abusivo de los medios. Posiblemente, la clave esté en la siguiente pregunta: ¿Por qué

las masas se dejan mistificar política o comunicacionalmente? La respuesta no se plantea en función de la bondad natural de la masa ni tampoco en su manipulación o el sometimiento a la maldad de elementos ajenos a la misma. Hay un factor para dejarse influenciar, un factor de adultez y hasta de raciocinio. La manipulación exige una *voluntariedad y una participación consciente dentro del proceso*. Por ello, la propuesta consiste en estudiar esa mística, la cual, aunque sea un fenómeno negativo para algunos, no es despreciable como objeto a analizar: si se lanzan burlas contra la mística, si nos deshacemos de ella tachándola de ceguera o psicosis no obtenemos ninguna práctica para luchar contra tal mística influyente. Por el contrario, si podemos explicarla de forma materialista debemos obtener un veneno contra ella. Para realizar esta tarea hace falta aprehender las relaciones existentes entre la situación social y la formación de la ideología, particularmente las relaciones que no son directamente explicables desde un punto de vista socioeconómico, es decir, las manifestaciones que son irracionales.

Dentro de los esquemas teóricos para el análisis de los medios de comunicación en una sociedad de masas, cabe destacar los conceptos de *audiencias y públicos*. Desde este punto de vista, las teorías sobre los efectos limitados de la comunicación afirman que mediante estudios de elección, preferencia, motivación y formas de utilizar los medios de comunicación pueden establecerse relaciones relevantes entre los líderes de opinión y los públicos o audiencias.

En un *sentido amplio*, puede definirse a la audiencia como un *agregado de personas* que constituyen los lectores, radioyentes o telespectadores de los distintos medios de comunicación o de sus distintos programas y artículos de prensa; mientras que en su *sentido estricto*, la audiencia es “una colectividad formada en respuesta al contenido de un medio de comunicación y definida por la atención a

ese contenido, o bien de algo que existe previamente en la vida social y resulta en un momento abastecido por el suministro de un concreto medio de comunicación”⁷⁹. Como resultado inmediato de este tipo de enfoques, es fundamental destacar que las audiencias son, ante todo, *tanto la causa como la respuesta a la oferta de mensajes*. De ahí que las relaciones entre líderes de opinión y públicos estén cargadas de mediaciones.

No es muy pertinente, desde un punto de vista crítico, considerar a los públicos o audiencias como masas indistintas modeladas por los *mass media*. El público del comunicador no es un receptor pasivo, no se le puede considerar como si fuese una porción de arcilla que modelará el maestro propagandista, más bien el público está conformado por individuos quienes *demandan* algo de la comunicación a que están expuestos y seleccionan lo que promete serles *útil*. En otras palabras, estas personas deben *obtener algo* del manipulador si es que éste va a obtener algo de aquéllas. Existe una transacción de por medio. Es verdad que algunas veces, el manipulador puede conducir o *liderar* a su público para llevar a cabo una transacción negativa al enfatizar una necesidad a expensas de otra, o al describir un cambio en el entorno importante movilizándolo a las audiencias. Pero los seguidores que integran el público-masa también pueden celebrar un buen trato y, por lo tanto, no es recomendable hablar de masas como si se tratara de una cosa inerte⁸⁰. Debe entenderse por público-masa aquel conglomerado o segmento de la audiencia que se adhiere al líder mediático porque se ve *abastecido, gratificado o suministrado discursivamente* por aquél,

⁷⁹ Mcquail, D. **Introducción a la teoría de la comunicación de masas**, Barcelona: Paidós, 1985, p. 183.

⁸⁰ Cf. Casaneuve, Jean. **La sociedad de la ubicuidad. Comunicación y difusión**, Barcelona: Gustavo Gili, 1978.

constituyéndose una *clientela habitual de seguidores*. Esta clientela se relaciona también con el *aparato de información-persuasión*, escenario actual donde cobra sentido la legitimación del carisma de un líder para sus seguidores.

En el mundo de los medios de comunicación de masas, los adherentes de cada líder mediático perseguirían un mismo punto o centralidad mediática; esta centralidad conferiría a las audiencias cierto aspecto de masa. Las audiencias estarían articuladas por el mismo eje de la influencia del líder mediático; de aquí proviene posiblemente la relación mística entre el líder y su público-masa. Es decir, podemos hablar de masa en la medida en que un conglomerado humano se orienta hacia un mismo punto y, por ende, al estar orientado hacia el mismo *centro* recibiría idéntica influencia, al mismo tiempo que tendría ciertas características comunes y, *probablemente*, ciertos rasgos sociodemográficos igualmente parecidos. Es en este sentido que incorporo en el análisis el concepto de *público-masa* como un elemento más del *aparato de información-persuasión*. Público porque es un segmento de la audiencia y masa porque el conglomerado de seguidores de los líderes están mistificados por una misma influencia o similar gratificación. Por lo tanto, es posible que el público-masa de los líderes sea, asimismo, receptor de los mismos efectos cuando está expuesto al discurso y a la influencia del liderazgo, sea éste de relación o del tipo gran hombre.

Ahora bien, qué tienen que ver los argumentos en torno a la mística con el *aparato de información-persuasión* y en qué medida estos argumentos pueden ser considerados como algo favorable. Respecto a la relación entre mística y *aparato de información-persuasión*, vemos procesos semi-religiosos de adhesión psicológica. Esto conduce a la

legitimación carismática. Y por lo tanto, el *aparato de información-persuasión* representa el caldo de cultivo para el carisma de los liderazgos de relación y del gran hombre. Asimismo, es importante agregar la personalización que los medios de comunicación conllevan, lo cual señala dos expresiones:

- Existe un mecanismo claro para evitar la pasividad del seguidor respecto al *aparato de información-persuasión* y es volviendo dicha pasividad en proceso de comunicación *bi-direccional*, al cual antes se lo acusaba de unidireccional, se trata de crear o potenciar la retroalimentación y utilizarla constantemente. Esto obligaría a una recepción crítica –que de hecho ya existe, pues todo mensaje es transformado por el destinatario – y una adecuación del líder a la respuesta de los seguidores o audiencias. Además, esto estaría en contacto con la concepción dentro del líder de relación consistente en una adaptabilidad en función de las circunstancias. El carisma no sería algo monolítico sino que podría ser adaptado a cada circunstancia y situación. Para que ocurra todo esto, es necesario conseguir la progresiva eliminación del aislamiento de los participantes individuales en el proceso social de aprendizaje y producción⁸¹.
- Se suele asociar la idea de *aparato de información-persuasión* comercial con evasión alienante y con una falsa explotación de las necesidades, lo cual conduciría a un consumo alienado. Si esto se aplicara a los procesos comunicacionales, obtendríamos que la alienante evasión comercial se convierte en alienante evasión informativa por la vía del espectáculo y que la falsa explotación de las

⁸¹ Enzensberger, Hans Magnus. “La manipulación industrial de las conciencias”; en: **Detalles**, Barcelona: Editorial Anagrama, 1985, pp. 7-17.

necesidades aquí es utilizada en beneficio de las soluciones que propone al líder.

Estas *necesidades* tal vez no sean producto de una manipulación, sino en mayor o menor grado conceptos de carácter legítimo con lo cual aquella manipulación igualmente no podría establecerse: "La fuerza de atracción del consumo masivo no está basada en el dictado de unas falsas necesidades sino en la falsificación y explotación de unas necesidades completamente reales y legítimas sin las cuales sería superfluo el proceso parasitario de la publicidad"⁸². El *aparato de información-persuasión* no inventaría necesidades sino que éstas ya existirían previamente, las cuales además son alteradas e influenciadas por los líderes mediáticos en mayor o menor grado. Sin embargo, incluso en este caso no hay por qué despreciar el espectáculo como algo vacío. De la misma manera que antes hemos visto una acusación que indicaba que el *aparato de información-persuasión* sólo era forma, resulta especialmente ridículo menospreciar la forma y renunciar a las amplias posibilidades que abre la imagen a la misma comunicación política.

Buena parte de los argumentos existentes en contra del *aparato de información-persuasión* son de tipo paternalista. Las críticas que defienden las posibilidades de manipulación de las masas por parte de los liderazgos, normalmente refuerzan la pasividad de los seguidores al no hacerlos partícipes del proceso seguido respecto a ellos. Este tipo de críticas negativas son, en el fondo, conformistas. Es posible un uso alternativo de medios y técnicas dentro de los *mass media*, basado en la comunicación bi-direccional y en la desaparición de la existencia de relaciones destructivas entre el productor y el consumidor, es decir la

⁸² Idem., ob. cit., p. 38.

clausura también de las relaciones de dominación entre el seguidor que forma parte de una audiencia y el líder mediático. En consecuencia, el *aparato de información-persuasión* es un escenario y una técnica que dentro de determinadas coordenadas, permite desarrollar cualquier tipo de estrategias comunicacionales e informativas más democráticas. Estas estrategias podrían ser aplicables a cualquier tipo de medios de comunicación. El *aparato de información-persuasión* es la forma que alberga el efecto legitimador del carisma en el liderazgo de relación y en el caso del gran hombre, pudiendo potenciar al mismo tiempo un nuevo liderazgo transformador, tolerante y sobre todo, honesto.

Por otra parte, no todos los conflictos sociales tienen su explicación en la dinámica interior de nuestra cultura democrática, pues actualmente la profunda influencia de los medios masivos de comunicación en la vida cotidiana disemina una ideología que expresa demasiada ambigüedad entre radicalismo e imposición autoritaria de las propuestas más absurdas para salir de la crisis. Los medios de comunicación han estado acostumbrados a transmitir un conjunto de concepciones donde una *expertocracia* ligada a los dueños de periódicos y canales televisivos concentró cada vez más las decisiones en las manos de ciertas élites, tendiendo a no democratizar las estrategias de desarrollo y modernización. Al interior de los medios de comunicación se puede encontrar más confusión que horizontes ideológicos claros dignos de seguir.

Los medios de comunicación *sobrepesan* en la mentalidad de la mayoría y su influencia es ambivalente y dificultosa. Por un lado, los medios hacen ver un mundo democrático y relativamente igualitario donde muchos tienen oportunidades de ascenso social; por otro lado, las imágenes de violencia familiar, étnica y social son expresadas en forma intensiva y sofisticada desde la televisión. El perfil negativo de los *mass*

media hace que los ciudadanos se encuentren frente a un mundo donde no saben cómo orientarse claramente, lo cual da lugar a la *anomia colectiva*, en teoría ésta produce frustración y conduce a la violencia. Frente a la frustración irrumpe la agresión. El desorden estimulado por los medios de comunicación liquida la gobernabilidad de los sistemas democráticos, exagera los costos de cualquier dificultad y en consecuencia, la vida cotidiana se atasca en medio de una cadena amenazadora que cabalga entre la anomia, confusión, frustración y agresión.

La población pobre al conocer un nivel de vida más alto en los principales centros urbanos por intermedio de los medios de comunicación, asume dicha influencia como si fuese una posibilidad inmediata de obtener modernización, y al no poder conquistar el *ideal deseado* mucha gente elabora una serie de resentimientos junto con *actitudes antidemocráticas* porque cree que al poner en primera línea los beneficios materiales, todo está al alcance de la mano y todo es posible sin límite alguno. Así se tienen dos tipos de actitudes: primero, uno se aferra irracionalmente a las tradiciones más retrógradas, como es el caso del fundamentalismo étnico; segundo, uno trata de alcanzar ese mundo de satisfacciones modernas por el atajo más rápido posible tomando el fusil en la mano como en el caso de los movimientos sociales violentos que ponen en vilo a cualquier régimen. La gobernabilidad está tensionada en la cotidianidad porque vivimos en una sociedad donde la modernidad, el progreso tecnológico y la implantación de sofisticados medios de comunicación produjeron un estado de desconcierto total, en el cual parece que cada uno tiene que abrirse paso en la vida a *golpes* incubando peligrosamente diferentes comportamientos antidemocráticos.

Los medios han instaurado una especie de *sociedad de la información* donde cualquier persona accede a un mar infinito de información vía Internet, televisión por cable, redes globales de datos, o programas de computadoras. Esto significa que el común denominador de las personas ya no requiere de una autoridad que defina pautas de conducta o explique el mundo. Para los *mass media*, la vida cotidiana ya no necesita de intelectuales o patrones políticos de democracia, sino solamente de información⁸³.

Los medios de comunicación estimulan una ruptura entre la economía internacionalizada y los actores sociales fragmentados y *orientados hacia sí mismos*, más que hacia la vida pública. Cuando hay esta separación entre la economía, la cultura, el mundo social y político, la capacidad de integración y politización desaparece desatándose una crisis de gobernabilidad. Por lo tanto, este espacio vacío queda ocupado por los *mass media* cuya función no es negativa en sí ya que también pueden contribuir a la formación de una opinión pública favorable a pautas de comportamiento relativamente condescendientes. Sin embargo, los medios de comunicación forman una especie de *neblina* en la vida política que no puede ser disipada por la lluvia; es decir, no puede convertirse en una gobernabilidad clara con estrategias políticas de integración y visiones de futuro⁸⁴.

⁸³ Cfr. Castells, Manuel. **La era de la información**, 2 volúmenes, Madrid: Alianza Editorial, 1997.

⁸⁴ Ahora bien, tampoco podemos convertirnos en teólogos medievales para quemar la televisión inaugurando una inquisición anti-mediática. Los medios de comunicación no son solamente las noticias, la inmediatez o la manipulación. Hay tal oferta que uno también puede solazarse con reportajes de investigación, análisis y páginas culturales impecables. La televisión no es del todo entretenimiento o aburrimiento. Cuántos de nosotros no hemos visto reportajes de la BBC, CNN o Transtel que orientan y educan bastante. Los *mass media* tienen diferentes alternativas para hacer comprensible la realidad. No serían un gran negocio si solamente fueran manipulación o meros instrumentos de difusión cultural y publicitaria.

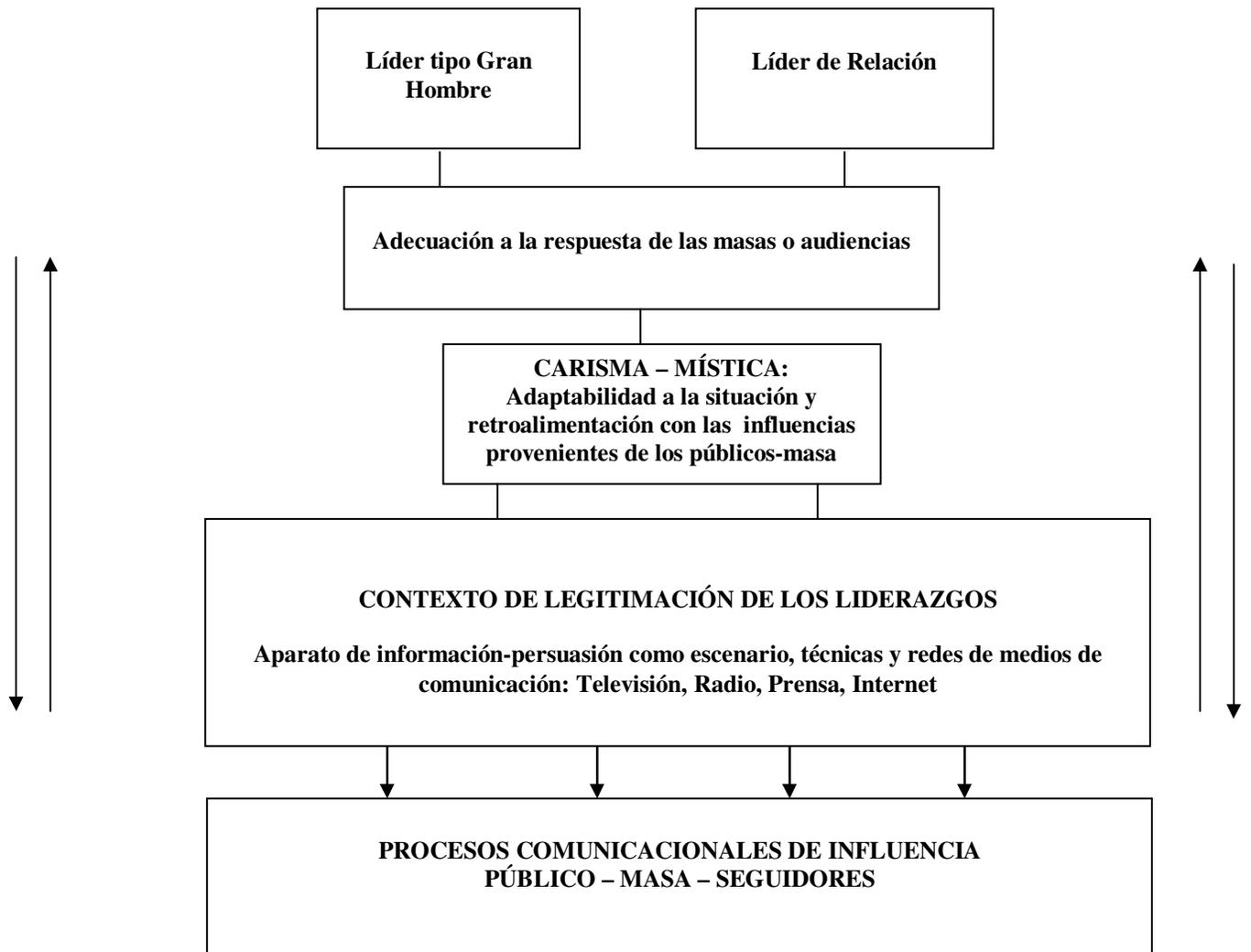
Empero, los medios de comunicación no son para nada un *poder omnímodo*. Todo lo contrario, son de alguna manera plurales porque la radio y la televisión están cada vez más diversificadas. Existe una inagotable oferta de imágenes y mensajes. Los medios de comunicación y las maravillas de la tecnología como bases de datos por medio de Internet posibilitan una educación nueva, donde toda persona es capaz de programar el desarrollo de sus capacidades. Esta es la palabra: *programar* nuestras ideas en la vida diaria, organizar la complejidad del mundo contemporáneo y autodeterminarse individualmente en función de lo que nos interesa.

Estas circunstancias deben dar lugar a la aparición de *líderes éticos* en muchos ámbitos de la sociedad civil. Periodistas respetables con un sentido de tolerancia fundamental, profesionales y representantes cívicos. Éstos podrían embeberse de las fuentes de información masivas y articular un discurso en el que expresan los problemas de la sociedad y contribuyen a identificar otras formas de gobernabilidad desde los microespacios de la vida cotidiana, haciendo frente a las agresiones del poder político y al mercado enceguecido por la acumulación sin calidad humana.

Aquellos posibles *líderes éticos* quisieran que la información masiva se democratice y alcance a todo ciudadano para que sea éste quien comprenda las cosas por sí mismo. Estas posibilidades constituirían un nuevo sentido para el liderazgo que debemos rescatar, junto a las movilizaciones que pugnan por participar en los procesos económicos y políticos, en función de alcanzar un mejor orden social. Los líderes éticos pueden contribuir a tomar conciencia sobre cuál es nuestra situación, como paso previo a la reflexión personal haciendo uso de múltiples núcleos de información. Esto viabilizaría la gestación de

proyectos democráticos alternativos, con el objetivo de habitar en una sociedad abierta que estimule a respetar a uno para que el otro también sea respetado.

STRUCTURA CONCEPTUAL Y SISTEMA DE RELACIONES ENTRE LÍDER – CARISMA – LEGITIMACIÓN – PÚBLICO-MASA O SEGUIDORES



Conclusiones

El carnaval del mundo engaña tanto,
que las vidas son breves mascaradas.
Aquí aprendemos a reír con llanto
y también a llorar con carcajadas.

Juan de Dios Peza

Entre las muchas leyendas y mitologías griegas destaca la de Proteo, dios misterioso que habitaba los mares, orgulloso de ser hijo de Poseidón quien le otorgó el don de profecía con el que Proteo podía vislumbrar la predestinación de quien sea. Era capaz de vislumbrar el futuro y asegurar el fiel cumplimiento de nuestro destino. Sin embargo, la cualidad fatal de Proteo era aquella que le permitía cambiar de forma, aspecto y opinión cuando quería para librarse de todos aquellos que lo acosaban con preguntas sobre su suerte en el mundo.

Poco a poco las verdades y falsedades podían intercambiarse indistintamente, pues Proteo se había convertido en un dado lanzado sobre la mesa de juego de la vida con diferentes caras, llegando a ser un verdadero arquetipo de la ficción y un receptáculo de múltiples posibilidades. La tele-democracia que los líderes modernos nos hacen vivir durante los procesos electorales que han estallado en América Latina en los últimos diez años, se parece mucho a Proteo y sus profecías, ya que todos creen haber iluminado el destino ideal para la sociedad latinoamericana: cambian de apariencia según el tipo de audiencia a la cual se dirigen y tienen respuesta para todo. Sus propuestas revelan un conjunto de contenidos débiles, eslóganes y sondeos de opinión sistematizados para ser puestos en movimiento a través de la comunicación política.

No importa mucho si el partido o la organización presentan una propuesta de democracia con identidad de indígenas originarios, si defienden la lucha de clases y un régimen de economía mixta; tampoco interesa si ofrece unas cuantas cifras sobre capacitación y empleo pasadas por la televisión como vuelo de pájaro para que nadie pueda detenerse a meditar sobre su confiabilidad y veracidad. El centro de las campañas electorales y la comunicación estratégica en América Latina no son el programa de la verdad, sino cómo evitar quedar atrapado en una guerra oficial con los gobiernos de turno, ahondando todavía más la teatralización y espectacularizando ciertos adjetivos. Todos los programas de campaña junto a sus líderes practican la dramatización política, llegando a convertirse, todos y cada uno, en verdaderos Proteos electrónicos de nuestra democracia imitando los enormes y costosos *espectáculos* de Europa o Estados Unidos. Para los líderes *proteicos* no hay nada que merezca debatirse, criticarse o justificarse con sólidas argumentaciones o planteamientos completos, pues lo fundamental es mudar las escamas de una envoltura para pasar a otra en función de la seducción electoral.

Todo comienza desde la presentación de los candidatos a presidentes, diputados y senadores, pues el *rito* de la inscripción se cumple con los cuatro actores del juego: líderes caudillos, seguidores, partidos políticos y periodistas; las principales instituciones democráticas presentan a sus guardias con sus mejores galas, preparan un anfitrión que reciba a los líderes *proteicos*, los reúna y les permita estrecharse las manos en un ambiente casi fraternal ante los fuegos artificiales de las cámaras fotográficas y proyecciones de televisión. Los partidos entienden que hay un componente lúdico y simbólico en el proceso de presentación de candidatos, listas y programas, por ello esperan que estén todos los medios de comunicación para que los filmen, graben y

fotografíen, y que su presencia esté marcada por masas, pancartas, gritos, cantos y bandas dramatizando la política.

Lo cierto es que este proceso de montaje con imágenes y comunicación política abre un espacio para la teatralización donde los políticos cambian de aspecto, brindando todo tipo de soluciones que, según ellos, están fuera de dudas en medio del arte dramático, cuyo objetivo no es otro que *impresionar* a la sociedad civil para cautivar su adhesión o, en su caso, construir opinión pública en la que todo gire alrededor de una nueva trilogía: información, comunicación política y técnicas de persuasión.

Es por esta fuerza dramática que los líderes latinoamericanos han caído dentro de una pecera comunicacional adquiriendo la imagen de héroes o antihéroes. Estos héroes aparecen en la propaganda televisiva y en sus actuaciones frente a los periodistas para provocar adhesiones emocionales fingiendo que reciben el poder. Las tres reglas de oro del líder *proteico* son: cómo administrar el elemento sorpresa, cómo dotar de acción a sus apariciones en escenarios públicos, y cómo lucir el éxito en las encuestas sobre preferencias de voto.

La personalidad *proteica* del candidato en América Latina, armado en base a los ingredientes de la comunicación política, muestra algo abierto y dúctil: muchas caras como las varias posibilidades de un poliedro. Ello supone una visión de la política y la sociedad maleables hasta el infinito donde no existe la idea de límite y acaba convirtiendo a todo líder en un ser esencialmente lábil y fluido, compuesto por fragmentos de identidad combinables y cambiantes de una situación a otra.

Los héroes *proteicos* de nuestros procesos electorales tienen la habilidad, tanto para las cámaras como para las estrategias de alianzas, de mantener abiertas todas las opciones posibles y unirse con cualquiera. El líder *proteico* ideal podría ser aquel individuo que consigue suspender su propia voluntad y ponerla al servicio de una fuerza exterior: el marketing político, donde su identidad obedece al imperativo del cambio continuo, manteniendo una fachada y anulando la confrontación entre su candidatura y los problemas más profundos de la sociedad. Nunca mostrará su verdadero yo, sino que actuará programado según las circunstancias.

Detrás de las muchas caras de un Proteo presidenciable se encuentra un equipo de especialistas, conformado por tres grupos claramente diferenciados: los tecnócratas responsables del *programa de gestión* gubernamental; los asesores en comunicación política que se encargan del *programa de campaña*; y las élites de la burocracia partidaria que diseñan las estrategias de coalición y orientan las pugnas de poder en función de juegos maquiavélicos.

Los tecnócratas son gente de confianza muy cercana al candidato y está integrada por todos los profesionales que tienen en sus manos la posible solución técnica de los problemas económicos y la gestión institucional en caso de una eventual llegada al gobierno; por lo general, estos son los que en verdad se trazan un plan gubernamental el cual no es revelado abiertamente por razones de campaña, pero saben que en el momento dado todos habrán de rendir pleitesía en una sola dirección: construcción de imágenes y poses antes que proyectos de futuro razonados. Los expertos en comunicación y marketing político preparan el programa de campaña, es decir, los folletines de distribución masiva con o sin contenido, así como las declaraciones de prensa de acuerdo

con las circunstancias ante las que se ve enfrentado el Proteo presidencial. Lo fundamental es la organización de espectáculos o contra-espectáculos en función de un *liderazgo lírico-comunicacional*, para quien el drama y las apariencias son condiciones del actor político democrático. El gran Proteo forjado dentro de los medios de comunicación, *dirige* lo real por medio de lo *imaginario*.

Las élites de la burocracia partidaria construyen y sostienen a Proteo dentro del partido respectivo, según la figura del jefe dotado de personalidad superior. Estas élites son quienes tienen el verdadero control político de todo el proceso electoral y serán protagonistas cuando gobiernen el comportamiento del partido en las coaliciones o en algunas negociaciones al interior de los Parlamentos.

Los programas de campaña deben ser globos de ensayo que sirvan para recaudar votos. A esto se añaden los actos dramáticos del Proteo electrónico, que en la propaganda política disemina un discurso con débil sustento, ideas repetitivas y una enorme capacidad para ser ambiguo. El discurso es guiado por una política de la imagen que lo impregna todo ya que el candidato se inspira, inevitablemente, en el arte del espectáculo.

Para el accionar del *líder proteico*, el mundo de la política ya no es un espacio cerrado, sino que se ofrece a la mirada de los telespectadores y radioyentes que observan o escuchan, ansiosos, un drama montado para ellos, casi siempre bajo la forma de un enfrentamiento crucial entre guerreros dispuestos a comprometerse para todo, mediante los duelos de palabras e imágenes.

Las campañas dirigidas y la proyección del líder deben hacer todo lo posible por atraer la atención, no para aclarar los debates o poner en el tapete de la discusión los principales temas de importancia nacional. No hay tiempo para razonar, sino para encender manifestaciones festivas y teatros programados. Proteo tratará de simplificar todo argumento con tal de seducir y confundir con su apariencia. Con estas características, la comunicación política espectacular en América Latina llegó a promover un consumidor, antes que la formación de un ciudadano; esto ocasiona una despolitización progresiva en la sociedad trivializando constantemente la opinión pública.

El *líder proteico*, con sus argucias y facetas de diamante, despolitiza la confrontación electoral haciendo visible un espacio comunicacional de simbología teatral, sin darse cuenta que, lejos de lograr la participación masiva de la población en el sufragio, puede estar sofocando a los electores o fatigando el interés por todo tipo de información sobre la política y la democracia. El efecto perverso de la comunicación política en América Latina bien podría fomentar la indecisión y el hastío de los ciudadanos con los procesos electorales, como ya sucede en los Estados Unidos. Para entonces, el Proteo presidencial empezará también a dudar de sí mismo, pues de tanto fingir y aparentar termina sumido en un estentóreo ruido de escenas desvirtuadas.

Estas contrariedades obligan a pensar una vez más en que por detrás del actor *proteico*, todo poder está compuesto de dos valores: la existencia de una relación desigual y la dualidad mandato y obediencia, necesitándose un mínimo de dos personas para establecerse una relación de poder, aquel que manda y aquel que obedece. Este esquema también es válido para las relaciones existentes entre grandes masas,

lejos de las establecidas cara a cara. La esencia del poder es, finalmente, una función social delegada, no es que uno se hace con el poder, sino que se accede a su ejercicio a cualquier precio.

El liderazgo moderno de hoy no renunció al efecto mágico del carisma pues sabe muy bien que así puede acceder al *aparato de información-persuasión*. El carisma es el mecanismo legitimador del poder consensual que demandan actualmente las democracias, empero irónicamente favorece también al autoritarismo porque el contemporáneo liderazgo de relación toma la forma de espectáculo. Éste es un *carisma artificial* pero de efectos similares al natural porque es intangible e implica legitimación. A su vez es un producto de la industria y la cultura de masas donde imponen su lógica cuatro elementos: la personalidad del espectáculo, el *aparato de información-persuasión*, la comunicación y los seguidores. Es de esta manera que se desemboca en la frivolidad del proceso político de las democracias modernas y en la imposición de una imagen ilusoria ante los electores a través de la radio o la televisión.

El *aparato de información-persuasión* permite la supervivencia del liderazgo estilo gran hombre pero por medio de una vertiente más autoritaria y bajo la apariencia de una democracia formal, creándose entonces una especie de tiranía encubierta. De la misma manera que existe el Proteo político, existe el seguimiento político y el poder consensual que monopolizan hoy día los medios de comunicación. Todos estos fenómenos son traducciones de un ámbito comercial adaptado muy bien al caudillismo latinoamericano que "(...) concebido como el remedio heroico contra la inestabilidad, es el gran productor de

inestabilidad en el continente”⁸⁵, combinando hábilmente hasta ahora los liderazgos de tipo gran hombre y de relación, los cuales todavía permiten gratificaciones ante sus hombres-masas.

⁸⁵ Paz, Octavio. **El laberinto de la soledad. Posdata. Vuelta a El laberinto de la soledad**, Madrid: Fondo de Cultura Económica, 1998, p. 370.

Bibliografía

- Almond, G.A. y Powell, G.B. **Política comparada, una percepción evolutiva**, Buenos Aires: Paidós, 1978.
- Barbero, Jesús Martín. **De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía**, México: Gustavo Gili, 1998.
- Baudrillard, Jean. **A la sombra de las mayorías silenciosas**, Madrid: Kairós, 1978.
- Bobbio, Norberto. **La duda y la elección. Intelectuales y poder en la sociedad contemporánea**, Barcelona: Paidós, 1998.
- Brown, R. **Psicología social**, México, D.F.: Siglo XXI Editores, 1972.
- Buci-Glucksmann, Christine. **Gramsci y el Estado (hacia una teoría materialista de la filosofía)**, México: Siglo XXI, 1978.
- Canetti, Elías. **Masa y poder**, Barcelona: Muchnik Editores, 1977.
- Casaneuve, Jean. **La sociedad de la ubicuidad. Comunicación y difusión**, Barcelona: Gustavo Gili, 1978.
- Castells, Manuel. **La era de la información**, 2 volúmenes, Madrid: Alianza Editorial, 1997.
- De Maistre, Joseph. **Consideraciones sobre Francia**, Madrid: Rialp, 1955.
- Dowse, R.E. y Hughes, J.A. **Sociología política**, Madrid: Alianza, 1975.
- Emerson, R. U. **Normas mentales**, Buenos Aires: Nueva Biblioteca Filosófica TOR, 1952.
- Enzensberger, Hans Magnus. "La manipulación industrial de las conciencias"; en: **Detalles**, Barcelona: Editorial Anagrama, 1985, pp. 7-17.
- Fingermann, G. **Conducción de grupos y masas**, Buenos Aires: El Ateneo, 1972.
- Freud, Sigmund. **Psicología de las masas**, Madrid: Alianza, 1970.
- Friedrich, Carl Joachim. **El hombre y el gobierno**, Madrid: Tecnos, 1968.
- Fromm, Erich. **El miedo a la libertad**, Buenos Aires: Paidós, 1968.
- Gamboa Rocabado, Franco. "Poniendo en escena la dramatización política. Los medios de comunicación como nuevos actores políticos"; en: **Itinerario de la esperanza y el desconcierto. Ensayos sobre política, sociedad y democracia en Bolivia**, La Paz: Muela del Diablo, 2001.
- Heifetz, R. **Liderazgo sin respuestas fáciles**, Barcelona: Paidós, 1997.
- Ingenieros, José. **La simulación en la lucha por la vida**, Buenos Aires: Losada, 1967.
- Kornhauser, W. **Aspectos políticos de la sociedad de masas**, Buenos Aires: Amorrortu, 1969.

- Kotter, J.P. "What Leaders Really Do"; in: *Harvard Business Review*, mayo-junio, 1990.
- Kraus, S y Davis, D. **Comunicación masiva. Sus efectos en el comportamiento político**, México: Trillas-Sigma, 1991.
- Kreiner, J.C. "Cómo se fabrica una estrella de rock"; en: *Vibraciones* No. 49, Madrid, 1978.
- Le Bon, Gustavo. **Psicología de las masas**, Madrid: Morata, 1983.
- Lechner, Norbert. **Los patios interiores de la democracia. Subjetividad y política**, Santiago de Chile: Fondo de Cultura Económica, 1988.
- Lindholm, Charles. **Carisma. Análisis del fenómeno carismático y su relación con la conducta humana y los cambios sociales**, Barcelona: Gedisa, 1992.
- Lukes, Steven. **El poder, un enfoque radical**, Madrid: Siglo XXI, 1985.
- Mayorga, René Antonio. **Antipolítica y neopopulismo**, La Paz: CEBEM, 1995.
- Minc, Aalin. **La borrachera democrática. El nuevo poder de la opinión pública**, Madrid: Ediciones Temas de Hoy, 1995.
- Munné, F. **Grupos, masas y sociedades**, Barcelona: Hispanoamericana, 1974.
- Mcquail, D. **Introducción a la teoría de la comunicación de masas**, Barcelona: Paidós, 1985.
- Nietzsche, Friedrich. **El ocaso de los ídolos**, Barcelona: Tusquets, 1983.
- _____. **En torno a la voluntad de poder**, Barcelona: Ediciones Península, 1973.
- Orozco Gómez, Guillermo (coord.). **Miradas latinoamericanas a la televisión**, México: Ensayos del PROIICOM/2, Universidad Iberoamericana, 1996.
- _____. "Televidencia. Perspectivas para el análisis de los procesos de recepción televisivo"; en: *Cuadernos de la Comunicación y Prácticas Sociales*, Universidad Iberoamericana, No. 6, México, 1994.
- Ortega y Gasset, José. **La rebelión de las masas**, Madrid: Espasa Calpe, 1984.
- Parsons, Talcott. "Propaganda y control social"; en: **Ensayos de teoría sociológica**, Buenos Aires: Paidós, 1967.
- Paz, Octavio. **El laberinto de la soledad. Posdata. Vuelta a El laberinto de la soledad**, Madrid: Fondo de Cultura Económica, 1998.
- Petracca, M.O. "Liderazgo"; en Bobbio, N.; Mateucci, N. y Pasquino, G. **Diccionario de política**, México: Siglo XXI Editores, 1997, vol II.

- Pfeffer, J. **Managing with power. Politics and influence in organizations**, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1992.
- Ramírez, Julio Sergio. **El liderazgo del cambio en periodos de crisis: principios y guías para la gestión exitosa del cambio organizacional**, Alajuela: Gerenxia Internacional Consultores S.A., 2003.
- Riesman, David. **La muchedumbre solitaria**, Buenos Aires: Paidós Studio, 1981.
- Rost, J. **Leadership for the Twenty-First Century**, Westport, Connecticut: Praeger, 1991.
- Sartori, Giovanni. **Partidos y sistemas de partidos**, Madrid: Alianza Universidad, 1992.
- _____. **Homo videns**, Barcelona: Ariel Editorial, 1997.
- Scammell, Margaret. "Voting for democracy"; in: *LSE Magazine, The Magazine for Alumni of The London School of Economics and Political Science*, Vol. 16, Number 2, London, Winter 2004, pp. 6-8.
- Sprott, W.J.H. "Concepto de muchedumbre y auditorio"; en: Sprott, W.J.H. y Young, Karl. **La muchedumbre y el auditorio**, Buenos Aires: Paidós, 1967.
- Vargas Llosa, Mario. **La verdad de las mentiras**, Barcelona: Seix Barral, Biblioteca Breve, 1996.
- _____. "La rebelión de las masas", *La Razón*, La Paz, domingo 11 de diciembre de 2005, p. A-7.
- Weber, Max. "Los tres tipos puros de la dominación legítima"; en: **Economía y sociedad**, México: Fondo de Cultura Económica, 1984, pp. 707-847.
- _____. **El político y el científico**, Madrid: Alianza Editorial, 1988.
- Wolf, M. **Los efectos sociales de los medios de comunicación**, Barcelona: Instrumentos Paidós, 1994.
- _____. **La investigación de la comunicación de masas. Crítica y perspectivas**, Barcelona: Instrumentos Paidós, 1994.
- Wolton, D. et. al. **El nuevo espacio público**, Barcelona: Gedisa, 1995.