

Estilo de liderazgo y políticas de paz en contextos de conflicto armado:
El caso de Colombia (1982-2014)¹

José Manuel Rivas Otero

Resumen: Este artículo se enmarca dentro de una investigación más amplia que tiene como objetivo principal examinar el impacto del estilo de liderazgo sobre las políticas paz en contextos de conflicto armado. Sus objetivos específicos son, por un lado, evaluar el estilos de liderazgo de los líderes políticos de Colombia entre 1982 y 2014 y, por otro lado, analizar las políticas de paz desarrolladas en este país durante ese periodo. Para ello, en primer lugar, se construye el marco teórico. En segundo lugar, se lleva a cabo un repaso del contexto histórico. En tercer lugar, se expone la metodología de análisis de contenido de entrevistas para la evaluación de los estilos de liderazgo. En cuarto lugar, se evalúan los estilos de liderazgo y se analizan las políticas de paz. Finalmente, se presentan las conclusiones y las perspectivas de futuro.

Palabras clave: Estilo de Liderazgo, Políticas de Paz, Conflicto Armado, Análisis de Contenido, Colombia.

¹ Se trata de un documento exploratorio que forma parte de una investigación en curso. Por favor, no citar sin el permiso del autor.

En la actualidad, Colombia se encuentra inmersa en una negociación de paz entre el gobierno e la insurgencia que busca poner fin a más de cincuenta años de conflicto armado. Durante su participación en un foro por la paz en Oslo el pasado 16 de junio de 2015, su presidente, Juan Manuel Santos, compartió la siguiente reflexión con los asistentes:

“Me dijeron que ejercer el liderazgo en tiempos de guerra, como lo hice cuando fui Ministro de Defensa antes de ser Presidente –de hecho el haber sido el ministro más popular me llevó a la Presidencia–, es mucho más fácil que ejercer el liderazgo en un proceso de paz”².

En un contexto global en el que la política se centra cada vez más en el líder y menos en los partidos políticos (Blondel y Thiébault, 2010: 111), la reflexión de Santos plantea la cuestión del papel del liderazgo en la toma de decisiones políticas y, en concreto, de aquellas relacionadas con la guerra y la paz (MacFarland, 1969: 174-175).

En Colombia, como en toda América Latina, el presidente ocupa una posición central en el sistema político, lidera la conducción de la defensa y tiene la facultad de tomar decisiones relativas a la paz y a la resolución de conflictos (Bachelet, 2004: 8-10). Asimismo, los grupos insurgentes colombianos, sobre todo las FARC-EP, han mantenido un “liderazgo vertical estable” (Cepeda, 2001: 15), con estructuras jerárquicas en las que un solo individuo mantiene el control de las actividades del grupo (Bar-Yam, 2003).

Recientes publicaciones, procedentes de las relaciones internacionales (Byman y Pollack, 2001; Mares y Palmer, 2012) y la psicología social (Hermann, 1999; Conway et al, 2001, 2003; Greenstein, 2004; Dyson, 2009), investigan sobre estilo de liderazgo, esto es, el conjunto de características personales y manifiestas del líder (Hermann, 1977: 2), para determinar su impacto en la toma de decisiones políticas. El principal obstáculo con el que se encuentran este tipo de trabajos es el acceso limitado a fuentes empíricas; para superarlo, algunos autores han diseñado técnicas metodológicas que evalúan estilos de liderazgo, la mayoría basadas en el análisis de contenido, bajo la premisa de que los atributos personales, que configuran el estilo de liderazgo del líder, son deducibles a través del lenguaje (Hermann, 1999). Una de las más utilizadas es el *Leader Trait Assessment* (LTA).

Este artículo se enmarca dentro de una investigación más amplia que tiene como objetivo principal examinar el impacto del estilo de liderazgo sobre las políticas paz en

² *El Tiempo*, 16/06/2015. “‘Hasta la tumba por la paz’, dice el presidente Santos”. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/politica/gobierno/palabras-del-presidente-juan-manuel-santos-durante-foro-en-oslo/15955677>. Fecha de consulta: 19/06/2015.

contextos de conflicto armado. Sus objetivos específicos son, por un lado, evaluar el estilos de liderazgo de los líderes políticos de Colombia entre 1982 y 2014 y, por otro lado, analizar las políticas de paz desarrolladas en este país durante ese periodo. Para ello, en primer lugar, se construye el marco teórico. En segundo lugar, se lleva a cabo un repaso del contexto histórico. En tercer lugar, se expone la metodología de análisis de contenido de entrevistas para la evaluación de los estilos de liderazgo. En cuarto lugar, se evalúan los estilos de liderazgo y se analizan las políticas de paz. Finalmente, se presentan las conclusiones y las perspectivas de futuro.

1. Estilo de liderazgo y políticas de paz

En psicología social, el estilo de liderazgo es el conjunto de características personales manifiestas del líder, deducibles a través del análisis del lenguaje, que pueden influir, en mayor o menor medida, sobre su comportamiento en un determinado contexto político (Hermann, 1977: 2).

Las características personales son todos los aspectos de un individuo por su condición de individuo; sus estadísticas biográficas, su formación, su experiencia, sus capacidades y habilidades, su motivación o sus creencias y valores. Las características pueden ser profundas, como son los impulsos emocionales y las necesidades básicas del individuo; o manifiestas, tales como la capacidad de control del entorno, la necesidad de influencia, el grado de apertura a la información y la motivación. Estas últimas son las que conforman el estilo de liderazgo (Hermann, 1977: 2) y responden a dos dilemas que afectan al comportamiento político: la forma que tiene el líder de mantener el control sobre la política, delegar responsabilidades o asumir el rol de protagonista (recepción a la información externa); y la manera de dar forma a la agenda de la política, priorizando los problemas o las relaciones sociales (motivación) (Hermann, 1999: 4).

El desarrollo de los estudios sobre estilos de liderazgo comienza durante el primer tercio del siglo XX y la mayoría de proceden de la psicología social³. En la década de 1930, Lewin et al (1939), llevan a cabo un experimento controlado para comprobar los efectos de distintos estilos de liderazgo en el comportamiento de los individuos dentro de los grupos. Dos décadas después, Lasswell (1963) elabora una

³ No obstante, sus precursores fueron Maquiavelo y Weber, que plantearon tipologías de estilos que han influido mucho en trabajos posteriores. Sobre enfoques y teorías del liderazgo, véase Rivas y Alcántara (2015).

tipología de estilos de liderazgo a partir del análisis de las historias clínicas de dirigentes políticos.

Posteriormente aparecen estudios que sugieren otras tipologías. En ciencia política destacan los estudios de Wildavsky (1984), Nye (2008) y Burns (2010). En relaciones internacionales y psicología social, los autores parten de la idea de que determinados rasgos de la personalidad del líder pueden influir en el proceso de toma de decisiones, fundamentalmente en política exterior (Kernberg, 1999: 205). Estos rasgos aluden a diversas dimensiones de la personalidad de los líderes, y varían en función del objetivo y las hipótesis de cada investigación.

Algunos de estos trabajos vinculan el estilo de liderazgo y la toma de decisiones en situaciones de confrontación armada, donde los líderes políticos, en el marco de una negociación, pueden acordar políticas de paz, que son decisiones destinadas a su resolución (Rivas, 2015: 10).

Waltz (1957), Byman y Pollack (2001) y Mares y Palmer (2012) abordan esta cuestión desde la perspectiva de los estudios internacionales. El primero distingue tres imágenes (niveles de análisis) para explicar la conducta de los Estados y una de ellas es la personalidad y conducta de los líderes; pero rechaza esta imagen al considerar que la naturaleza humana es constante y que este tipo de explicaciones no son parsimoniosas (Waltz, 1957: 80-81). Byman y Pollack (2001: 133) responden a las críticas de Waltz, reivindicando el impacto de los líderes individuales sobre el comportamiento de los Estados mediante el examen de algunos ejemplos históricos, y produciendo algunas hipótesis “plausibles y comprobables”. Según estos autores, los actores individuales desempeñan un papel central en la configuración de la política exterior de un Estado, incluyendo las guerras, las alianzas y los procesos de paz (Byman y Pollack, 2001: 114).

En un estudio más reciente, Mares y Palmer (2012) tratan de explicar las decisiones sobre guerra y paz tomadas en el conflicto armado entre Perú y Ecuador (1995-1998) atendiendo a diversos factores (estructurales, institucionales y personales), entre los que se incluyen las características personales de los líderes. A partir de dos atributos, la habilidad para innovar y la voluntad para asumir riesgos, erigen diversos estilos de liderazgo (Mares y Palmer, 2012: 77). Este trabajo de Mares y Palmer corrobora una de las hipótesis propuestas por Byman y Pollack (2001: 137), según la cual los líderes con mayor voluntad de asumir riesgos son más propensos a causar guerras o a prolongarlas.

Otro conjunto de autores que tratan el impacto del estilo de liderazgo sobre las decisiones políticas pertenecen al campo de la psicología social y utilizan diversas técnicas de análisis, incluido el ya referido LTA. Algunos académicos, como Greenstein (2004) y Hermann (1999), determinan estilos de liderazgo atendiendo a múltiples dimensiones de la personalidad. El primero evalúa los estilos de los presidentes estadounidenses desde Franklin D. Roosevelt a partir de diversos atributos: aptitud comunicativa, capacidad de organización, habilidad política, visión, estilo cognitivo e inteligencia emocional.

Hermann (1999: 4), por su parte, tiene en cuenta tres dimensiones y siete rasgos de la personalidad para construir ocho perfiles de liderazgo: la creencia de control del medio y la necesidad de poder e influencia, que configuran la reacción a las restricciones del entorno; el grado de complejidad conceptual y la confianza en uno mismo, que conforman la apertura a la información externa; y la tendencia de resolver problemas, la identificación con el grupo y el grado de desconfianza hacia otros grupos, que sirven para evaluar la motivación. En el presente artículo, se evalúan los estilos de liderazgo atendiendo a dos de las tres dimensiones de la personalidad propuestas por Hermann (1999), el nivel de apertura a la información y la motivación⁴.

Otros estudiosos del estilo de liderazgo sólo tienen en cuenta alguna de estas dimensiones de la personalidad. Algunos autores (Burke y Greenstein, 1991, Hermann y Preston, 1994; Conway et al 2001, 2003; Dyson, 2009) examinan el grado de apertura a los flujos de información de los líderes políticos. Burke y Greenstein (1991) comparan las decisiones sobre Vietnam de Eisenhower y Johnson, y observan cómo el primero, más abierto a la información aportada por sus asesores, adoptó una posición contraria a participar en la guerra de Indochina, mientras que el segundo, menos receptivo a los consejos externos, inició una intervención militar que, con el tiempo, desencadenaría una las mayores derrotas militares del país.

Hermann y Preston (1994), estudian cómo determinadas características personales del presidente, que configuran su estilo de liderazgo, influyen en su forma de coordinar a los asesores y afecta al proceso de toma de decisiones. Según estos autores, los líderes menos sensibles a la información discrepante, más confiados y limitados cognitivamente, establecen sistemas de asesoramiento más estables; mientras que los más receptivos a la información externa, menos confiados y con mejores condiciones

⁴ Véase el apartado 3.

cognitivas, utilizan estructuras de asesoramiento más autónomas, que varían en función de la situación (Hermann y Preston, 1994: 93-94).

Conway et al (2001, 2003) investigan el papel de la *integrative complexity* en las decisiones políticas que conducen a la guerra o a la paz. Este constructo psicológico, similar a la complejidad conceptual de Hermann (1999), informa sobre el grado en que los individuos diferencian perspectivas distintas sobre un problema concreto (diferenciación), y el grado en que se relacionan esas perspectivas y se integran en un marco coherente (integración). En épocas de crisis, los líderes con baja complejidad en la integración tienen una posición más rígida y son más inflexibles, por lo que es más probable que desencadenen una guerra; mientras que los líderes con alta complejidad son más flexibles y cooperativos y tienen más posibilidades de alcanzar un arreglo pacífico (Conway et al, 2001: 69-70).

Finalmente, Dyson (2009) explica la política exterior de Margaret Thatcher durante la guerra de las Malvinas, atendiendo a su capacidad cognitiva. Según este autor, la “Dama de Hierro” muestra un bajo grado de complejidad conceptual, es decir, tiene una visión del mundo basada en parámetros polarizadores (bueno-malo, amigo-enemigo), que afecta al procesamiento de información que recibe y a la toma de decisiones en política exterior.

Todos estos autores, que evalúan el estilo de liderazgo a partir del grado de apertura a los flujos de información, parten de la hipótesis de que determinados rasgos de la personalidad del líder, como una visión distorsionada de la realidad y una excesiva autoconfianza, incrementan la voluntad de asumir riesgos, y por tanto, la posibilidad desencadenar o prolongar conflictos e impedir soluciones negociadas (Byman y Pollack: 137).

Otra dimensión del estilo de liderazgo analizada de forma autónoma es la motivación. Este campo de estudio es uno de los más variados de la psicología social y se pueden distinguir diversas corrientes y métodos.

Un primer grupo de autores (George, 1969; Walker, 1977; Schafer y Walker, 2006) utilizan una técnica de análisis de contenido cualitativo, el *operational code*, para explicar la relación entre las creencias motivacionales de los líderes y su comportamiento en la formulación de políticas. George (1969: 199-216) distingue dos tipos de creencias cognitivas, las filosóficas, que aluden a la naturaleza de la política y del conflicto político; y las instrumentales, que configuran la acción política y la toma de decisiones. Walker (1977) aplica la estrategia del código operacional a Kissinger y

realiza predicciones sobre el comportamiento negociador del gobierno de los Estados Unidos durante la guerra de Vietnam. En la actualidad, existe toda una escuela que aplica este método en el estudio las decisiones de los líderes políticos (véase Schafer y Walker, 2006).

Un segundo grupo de académicos, liderados por Winter, utilizan técnicas experimentales, para analizar el efecto de los atributos motivacionales sobre las decisiones. Para Winter (1973) existe una conexión entre la motivación por el poder del líder y su influencia en la toma de decisiones dentro de los grupos. Este autor distingue tres tipos de motivaciones: las de poder, asociadas al prestigio social y al impulso de tomar riesgos; las de filiación, relacionadas con las relaciones interpersonales la pertenencia a un grupo; y las de responsabilidad, vinculadas a la necesidad de actuar de acuerdo a las consecuencias (Winter, 1973; 1991: 68-71). En sus experimentos, Winter (1991) concluye que en pequeños grupos empresariales, un alto grado de motivación de poder y de responsabilidad predice el éxito de la gestión en un lapso de tiempo determinado.

A diferencia de los teóricos de la recepción de información, los académicos que enfatizan en los rasgos motivacionales defienden la idea de que los líderes motivados por la identificación de grupo o la desconfianza hacia otros grupos poseen un sistema de creencias que disminuye su capacidad crítica e incrementa su disposición a asumir riesgos y generar conflictos, lo que afecta a la formulación de las políticas del gobierno (Walker, 1990: 403; Byman y Pollack, 2001: 137-138). Por el contrario, aquellos líderes que ponen énfasis en solventar problemas comunes son más dados al diálogo y la negociación (Hermann, 1999: 26).

2. Contexto histórico

Colombia una las democracias electorales más estables del continente, con elecciones y mandatos presidenciales ininterrumpidos desde 1958, sin embargo, arrastra graves problemas internos, la mayoría de ellos, resultado de más de medio siglo de violencia y conflicto armado. Como afirma Kruijt (2010: 165), Colombia experimenta la paradoja de la “estabilidad en la inestabilidad”; el mecanismo de elección democrática se mantiene constante mientras que, en su territorio, se produce una “sistemática violación de los derechos humanos más elementales” (Cepeda, 2001: 19); tanto es así que, durante un tiempo, el país fue catalogado como un Estado colapsado o fallido (González, 2003).

Desde su independencia, la historia de Colombia ha estado marcada por la violencia política. Durante el siglo XIX se sucedieron varias guerras civiles entre los partidos liberal y conservador; tras un periodo de relativa tranquilidad durante el primer tercio del siglo XX, el asesinato del líder liberal Gaitán en 1948 desencadenó una nueva etapa de enfrentamiento partidista, conocida como *La Violencia*, que culminó con la dictadura del general Rojas Pinilla en 1953. En 1958, liberales y conservadores acordaron el retorno de las elecciones y pactaron el establecimiento de un régimen político, el Frente Nacional (1958-1974), que excluía del poder al resto de fuerzas políticas colombianas.

Según Salamanca (2008: 20), la conformación del Frente Nacional puso en evidencia que la participación política en Colombia “era cosa de élites”. De ahí que, a mediados de la década de 1960, fuerzas políticas que habían sido excluidas por el régimen, fundamentalmente de origen rural, “declararon la guerra al Estado” (Nasi, 2010a: 64-75). Con la creación de los primeros grupos insurgentes, las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC-EP), el Ejército de Liberación Nacional (ELN) y el Ejército Popular de Liberación (EPL), comenzó el actual conflicto armado. Tres años después de las denuncias de fraude en las elecciones presidenciales de 1970, se fundó el Movimiento 19 de Abril (M-19), una guerrilla urbana de ideología nacionalista (Pizarro, 1996); y en la década de 1980, se organizaron algunas organizaciones insurgentes menores, la mayoría integradas por disidentes de otros grupos.

A partir de finales de la década de 1970, el conflicto armado se complejizó debido a la formación de nuevos grupos armados al margen del Estado: los paramilitares, organizaciones contrainsurgentes que mantenía nexos con la Fuerza Pública del Estado, y los cárteles de la droga, que adquirieron un gran protagonismo durante la década de 1980 y principios de 1990 (García, 1992: 40).

Con la llegada a la presidencia de Belisario Betancur en 1982, se iniciaron las primeras políticas de paz en el marco de una negociación con los grupos insurgentes, en lo que fue el primer intento de encontrar una solución pacífica al conflicto armado colombiano desde su irrupción en 1964 (García, 1992: 48). Desde entonces, el tema de la paz se ha convertido en el “punto nodal de la vida política del país” (Palacios, 2001: 41) y todos los gobiernos en Colombia han intentado poner fin al conflicto con la insurgencia por la vía de la negociación.

3. Metodología

El presente artículo es un trabajo exploratorio y descriptivo sobre el caso de Colombia (1982-2014) que tiene como objetivos, en primer lugar, evaluar el estilo de liderazgo de los líderes políticos mediante la técnica de análisis de contenido cuantitativa LTA, y en segundo lugar, analizar las políticas de paz durante ese periodo.

La hipótesis general que plantea la investigación en la que se basa este artículo es que el estilo de liderazgo (variable independiente) tiene impacto en la toma de decisiones políticas, concretamente en las políticas de paz (variable dependiente). Las sub-hipótesis tomadas del marco teórico son las siguientes:

1) *Los líderes más cerrados a la información externa, esto es, con menor complejidad conceptual y mayor confianza en sí mismos, son más propensos a causar y/o prolongar conflictos y menos proclives a la negociación, porque:*

- Tienen una visión distorsionada de la realidad que les hacen tener mayor voluntad de asumir riesgos (Byman y Pollack, 2001; Mares y Palmer, 2012).
- Disponen de estructuras de asesoramiento más inestables (Hermann y Preston, 1994).
- Mantienen posiciones más rígidas e inflexibles (Conway et al, 2001).

2) *Los líderes motivados por el grupo o por la desconfianza hacia otros grupos son más propensos a generar y/o prolongar conflictos y menos dados a la negociación, porque:*

- Disminuye su capacidad crítica, lo que aumenta su disposición de asumir riesgos (Walker, 1990, Byman y Pollack, 2001).

3) *Los líderes motivados por la resolución de problemas son más propensos a la negociación, porque:*

- Mantienen posiciones más flexibles que les hacen más receptivos al diálogo (Hermann, 1999).

A pesar del conflicto armado y sus graves problemas internos, Colombia es una de las democracias electorales más estables del continente. Según la teoría de estilos de liderazgo, cuando las instituciones son fuertes, la capacidad de los líderes individuales para implementar sus políticas es menor (Byman y Pollack, 2001: 140); por eso se elige este país como un caso crucial, el menos probable, para corroborar la hipótesis general. Por otra parte, se estudian las políticas de paz desde el gobierno de Betancur en 1982, porque fue el primero que desarrolló políticas de paz en el marco de una negociación con los grupos insurgentes.

La variable dependiente, políticas de paz, es nominal⁵, y se mide mediante seis categorías inclusivas y dicotómicas. De la teoría sobre resolución de conflicto se toman seis políticas que pueden ser acordadas entre los líderes: el inicio de los diálogos; la

⁵ No es ordinal porque su orden, aunque tiene cierta lógica, no responde a criterios de temporalidad o intensidad de negociación.

tregua; los acuerdos políticos, sociales y económicos; el abandono definitivo de la lucha armada; la entrega de armas; y el compromiso de cumplimiento de normas de justicia transicional, reparación a las víctimas y/o garantías para la participación política (Rivas y Tarín, 2014: 16; Rivas, 2015: 10-12). Las unidades de análisis son combinaciones de líderes adversarios, ya que las políticas son acordadas en cada periodo entre líderes ejecutivos e insurgentes⁶.

Por su parte, la variable estilo de liderazgo se mide a través de una tipología de elaboración propia, inspirada en los trabajos de Lasswell (1963), Weber (1972) y Hermann (1986, 1999)⁷, que se construye evaluando determinadas características personales mediante el análisis de contenido cuantitativo LTA. Los estilos que se obtienen son incluyentes excepto el administrador, que se asigna a los líderes que carecen de todas las características evaluadas en cada categoría.

El análisis de contenido describe, de manera objetiva y sistemática, el contenido manifiesto de una comunicación (Berelson y Lazarsfeld, 1948); y puede ser cuantitativo o cualitativo. Este último lleva a cabo un examen pormenorizado del material comunicativo de un individuo (Hermann, 1977: 8), mientras que el cuantitativo “accede directamente al significado de los diferentes segmentos que componen el texto sin considerar el material textual propiamente dicho” (Lebart et al., 2000: 4; Alonso et al., 2012).

La técnica LTA se implementa en cinco pasos o fases analíticas. En primer lugar, se selecciona el material sobre el que se va a realizar el análisis. En este caso, se utilizan respuestas de entrevistas realizadas por entrevistadores ajenos a la investigación, tomadas de medios de comunicación diversos (prensa, radio y televisión) y de otras fuentes secundarias (entrevistas académicas, fundaciones, ONG, páginas web). Ello se debe a que son un material más espontáneo que los discursos y de fácil disponibilidad.

En segundo lugar, se descompone el texto en unidades de codificación, que son los elementos lingüísticos que se cuantifican en cada una de las categorías y dimensiones del análisis. Se distinguen tres tipos de unidades: palabras, grupos de palabras, frases, cuasi-frases y textos completos. La técnica LTA contabiliza palabras y

⁶ Son líderes ejecutivos los presidentes, primeros ministros, gobernadores y alcaldes de grandes ciudades. Insurgente es aquel que pertenece a una organización armada no estatal que combate al gobierno, generalmente dentro de las fronteras del propio Estado (Jordán, 2011).

⁷ Los estilos de liderazgo propuestos se presentan más adelante (véase Tabla II).

grupos de palabras. Asimismo, se tiene en cuenta el sentido de las palabras y grupos de palabras dentro del texto, por lo que el conteo se realiza de forma manual.

Tabla I. Esquema de clasificación

Dimensión	Categoría	Unidades de codificación
Grado de apertura a los flujos de información	Falta de complejidad conceptual	Words: Absolute, absolutely, definitely, doubt(less), certainly, full, fully, clear, clearly, obvious, obviously, evident, completely, quite, surely, total, totally, irreversible, irrevocable, finally, I have no doubt, no doubt, without hesitation, of course, I'm sure, no turning back
	Autoconfianza	Words: I, my, myself, me, mine, confidence, conviction, I have been, a server, other self-references
Motivación	Tendencia a resolver problemas	Verb forms: to advance, to solve, to overcome, to resolve, to restore, to restructure, to strengthen, to defeat, to stop, to finish, to terminate, to reduce, to accomplish, to achieve, to reach goals, to transforming Words: achievement, progress, success, goal, challenge, future
	Identificación con el grupo	Positive words to: people, nation, country, homeland, patriot, independent, identity, self-determination, sovereign, (supra)region, poor, humble, grassroots, religion, God, Gospel, Bible, Jesus, social class (no middle)
	Desconfianza hacia otros grupos	Words: enemy, terror, terrorist, terrorism, subversive, rebels, traitors, bandits, separatists, extremism, radicalism, totalitarianism, criminal group, oligarchy, caste, putsch, conspiracy, apostates, infidels, torture, genocide, massacre, extermination, dictatorship, authoritarian, domination, slaughter, destruction, bombs, bombing, disappearance, repression, forced displacement, threat, external threat, islamism, fundamentalism, wahhabism, Al-Qaeda, communism, chavism, fascism, imperialism, empire, imperial, superpower, WMD, chemical/nuclear weapons, occupation, occupants, invaders, colonial, other derogatory references

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de Hermann (1999).

En tercer lugar, se crea un esquema de clasificación que contiene las dimensiones y las categorías que agrupan las unidades de codificación. Tomando como referencia el trabajo de Hermann (1999), el análisis se efectúa en base a cinco categorías exclusivas agrupadas en dos dimensiones. Como se observa en la Tabla I, la primera dimensión, grado de apertura a los flujos de información, está formada por dos categorías: grado de complejidad conceptual y autoconfianza. La segunda dimensión, motivación, contiene tres categorías: orientación hacia los problemas, identificación con el grupo y desconfianza hacia otros grupos.

La falta de complejidad conceptual indica el grado en que el individuo clasifica objetos e ideas y reacciona a los estímulos externos; el líder que carece de esta cualidad clasifica todo su entorno mediante parámetros polarizadores (negro-blanco, bueno-malo) y es menos flexible a estímulos y situaciones. La autoconfianza informa sobre la capacidad del sujeto de reaccionar e interactuar con objetos y otros sujetos del entorno

(Hermann, 1999: 20-22). La tendencia hacia los problemas revela el grado de compromiso del líder con los objetivos de su organización. La identificación con el grupo y la desconfianza hacia otros grupos son atributos que aluden a la necesidad del líder de mantener la cohesión interna de su grupo, bien ensalzando sus virtudes, o bien generando desconfianza hacia otros grupos.

Tabla II. Categorías y estilos de liderazgo

Categoría	Estilo
Falta de complejidad conceptual	Maniqueo
Autoconfianza	Auto-confiado
Tendencia hacia los problemas	Solucionador de problemas
Identificación con el grupo	Paraguas
Desconfianza hacia otros grupos	Desconfiado
Ninguna de las anteriores	Administrador

Fuente: Elaboración propia a partir de los trabajos de Lasswell (1963), Weber (1972) y Hermann (1986, 1999).

Como se recoge en la Tabla II, las características evaluadas evidencian diferentes estilos de liderazgo. Los líderes con estilo maniqueo poseen un grado de complejidad conceptual inferior al promedio y perciben la realidad en parámetros polarizadores. Los de estilo auto-confiado tienen una gran confianza en sí mismos; estos líderes tienen fuertes convicciones ideológicas y son poco receptivos a la información externa (Hermann, 1999: 18). Los líderes con estilo solucionador de problemas están motivados por la resolución de los asuntos que más preocupan al grupo o entidad política (Hermann, 1999: 25). La motivación principal de aquellos que tienen estilo paraguas es favorecer al grupo con el que se identifica y mantener su identidad. Los líderes con estilo desconfiado están motivados por el grupo, pero se preocupan, principalmente, de que otros grupos (gobiernos, países, “imperios”, “organizaciones terroristas”) no interfieran en sus asuntos (Hermann, 1999: 29). Por último, los líderes con estilo administrador son aquellos que obtienen un puntaje promedio o bajo en todas las categorías del análisis; son líderes que carecen de estilo, esto es, de atributos manifiestos que destaquen sobre el resto.

El cuarto paso para implementar la técnica de análisis de contenido es crear un manual de codificación, que debe incluir una introducción donde se recojen los objetivos, conceptos e hipótesis de la investigación; la selección del material; el

esquema de codificación; la definición de los códigos y categorías; y las normas y reglas de codificación⁸.

El último paso es proceder al conteo y a la presentación de los resultados. Mediante el conteo, se calcula la frecuencia con la que se repiten las palabras y grupos de palabras en cada categoría. Las características de los líderes se evalúan aplicando, en cada una de las categorías, una operación matemática de elaboración propia inspirada en el trabajo de Hermann (1999: 32):

$$\text{Categoría} = \bar{x} \text{ líder} - \bar{x} \text{ total} > \sigma/2$$

De acuerdo con esta fórmula, un líder posee una categoría analítica cuando el resultado de la diferencia entre el promedio del líder y el promedio total es mayor que la mitad de la desviación típica de dicha categoría.

4. Estilo de liderazgo y políticas de paz en Colombia (1982-2014)

Para cumplir con los objetivos de este artículo, primero se evalúa el estilo de liderazgo de los líderes políticos que desarrollaron políticas de paz entre 1982 y 2014, tanto ejecutivos como insurgentes: los presidentes Belisario Betancur, Virgilio Barco, César Gaviria, Ernesto Samper, Andrés Pastrana, Álvaro Uribe y Juan Manuel Santos; los líderes insurgentes de las FARC-EP Manuel Marulanda, Alfonso Cano y Timoleón Jiménez; los líderes del ELN Manuel Pérez y Nicolás Rodríguez; y los líderes del M-19, Jaime Bateman, Álvaro Fayad y Carlos Pizarro. Se excluyen los líderes de grupos insurgentes más pequeños, por la dificultad de obtener entrevistas suficientes para evaluar sus estilos de liderazgo; así como a los líderes de grupos paramilitares y de organizaciones criminales vinculadas al narcotráfico, porque no tienen naturaleza insurgente⁹.

Las entrevistas utilizadas para evaluar los estilos y calcular los promedios se recogen en una base de datos, de elaboración propia, que contiene 360 respuestas de entrevistas de 68 líderes políticos mundiales desde 1979 a 2015. Con objeto de disponer

⁸ Los tres primeros elementos se corresponden con las tres primeras fases analíticas. En cuanto a la codificación, se utilizan códigos analíticos, cuyo primer dígito señala la dimensión, y el segundo, la categoría. Con relación al último elemento, se han construido ocho normas y ocho reglas para garantizar la validez y la fiabilidad de la evaluación de estilos.

⁹ Tampoco se incorpora al líder del M-19 Iván Mariano Ospina ya que sólo once meses después asumir la jefatura de la organización por la muerte de Bateman, fue apartado por sus propios compañeros por su línea dura y su “metida de pata” al aplaudir las amenazas que hizo la mafia a los residentes norteamericanos en Colombia; además, seis meses después, fue abatido por el Ejército. *Semana*, 30/09/1985. “Muere el duro”. Disponible en: <http://www.semana.com/nacion/articulo/muere-el-duro/6948-3>. Fecha de consulta: 20/06/2015.

de una mayor cantidad de entrevistas y armonizar el conteo de palabras, la base de datos únicamente incluye entrevistas en inglés o traducidas a este idioma.

Tabla III. Estilos de liderazgo: Resultados de la evaluación

Líder	Entrevistas	Palabras	Falta de complejidad conceptual ⁽²⁾		Auto-confianza ⁽²⁾	
			\bar{x} líder	\bar{x} líder - \bar{x} total	\bar{x} líder	\bar{x} líder - \bar{x} total
Belisario Betancur	6	11.897	0,428	0,125*	1,554	-0,633
Virgilio Barco⁽¹⁾	3	2.920	0,520	0,217*	2,215	0,028
César Gaviria	7	8.882	0,791	0,488**	1,897	-0,290
Ernesto Samper	7	10.633	0,583	0,280**	4,228	2,041**
Andrés Pastrana	6	10.593	0,429	0,126*	2,245	0,058
Álvaro Uribe	7	10.108	0,282	-0,021	3,467	1,280*
J. Manuel Santos	5	12.586	0,389	0,086	3,220	1,033*
Manuel Marulanda	4	10.140	0,212	-0,091	0,334	-1,853
Jaime Bateman	5	10.063	0,373	0,070	1,704	-0,483
Manuel Pérez	3	8.614	0,375	0,072	1,288	-0,899
Álvaro Fayad	3	11.358	0,153	-0,150	0,230	-1,957
Carlos Pizarro	3	9.926	0,371	0,068	1,240	-0,947
Nicolás Rodríguez	6	10.058	0,245	-0,058	0,883	-1,304
Alfonso Cano	3	12.646	0,338	0,035	0,240	-1,947
Timoleón Jiménez⁽¹⁾	5	5.690	0,454	0,151*	0,352	-1,835
Total	353	756.270	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ
			0,303	0,239	2,187	1,536
Líder	Tendencia a resolver problemas ⁽²⁾		Identificación con el grupo ⁽²⁾		Desconfianza hacia otros grupos ⁽²⁾	
	\bar{x} líder	\bar{x} líder - \bar{x} total	\bar{x} líder	\bar{x} líder - \bar{x} total	\bar{x} líder	\bar{x} líder - \bar{x} total
Belisario Betancur	0,414	0,003	0,528	0,199	0,250	0,001
Virgilio Barco⁽¹⁾	0,534	0,123	0,198	-0,131	0,303	0,054
César Gaviria	0,383	-0,028	0,079	-0,250	0,481	0,232*
Ernesto Samper	0,222	-0,189	0,124	-0,205	0,236	-0,013
Andrés Pastrana	0,795	0,384**	0,324	-0,005	0,271	0,022
Álvaro Uribe	0,441	0,030	0,194	-0,135	0,689	0,440**
J. Manuel Santos	0,614	0,203*	0,103	-0,226	0,173	-0,076
Manuel Marulanda	0,228	-0,183	0,332	0,003	0,417	0,168
Jaime Bateman	0,319	-0,092	0,662	0,333*	0,396	0,147
Manuel Pérez	0,325	-0,086	0,969	0,640**	0,411	0,162
Álvaro Fayad	0,237	-0,174	0,343	0,014	0,357	0,108
Carlos Pizarro	0,397	-0,014	0,354	0,025	0,337	0,088
Nicolás Rodríguez	0,533	0,122	0,507	0,178	0,610	0,361**
Alfonso Cano	0,429	0,018	0,287	-0,042	0,549	0,300*
Timoleón Jiménez⁽¹⁾	0,421	0,010	0,353	0,024	0,346	0,097
Total	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ
	0,411	0,306	0,329	0,620	0,249	0,353

* \bar{x} líder - \bar{x} total > $\sigma/2$

** \bar{x} líder - \bar{x} total > σ

(1) Resultados provisionales porque no se dispone del número mínimo de entrevistas requeridas para estos líderes.

(2) Todos los valores expresados en porcentajes.

Fuente: Elaboración propia.

Las Tablas III y IV recogen los resultados del análisis de contenido. Los líderes colombianos, sobre todo los ejecutivos, obtienen puntuaciones más altas en las

categorías relacionadas con el grado de apertura a los flujos de información que en aquellas que evalúan la motivación. Cinco de los siete presidentes, Betancur, Barco, Gaviria, Samper, Pastrana, y uno de los ocho jefes insurgentes, Jiménez, tienen falta de complejidad conceptual. Samper y Gaviria poseen los promedios más altos, el primero obtiene una diferencia de promedios de 0,28, algo mayor a la desviación típica de la muestra, mientras que el segundo se sitúa casi 0,25 puntos por encima de la misma. De acuerdo con estos resultados, todos estos líderes poseen un estilo de liderazgo maniqueo, de mayor intensidad en los casos de Samper y Gaviria.

Tabla IV. Estilos de liderazgo: líderes y estilos

Líder	Estilo de liderazgo
Belisario Betancur	Maniqueo
Virgilio Barco ⁽¹⁾	Maniqueo
César Gaviria	Maniqueo y desconfiado
Ernesto Samper	Maniqueo y auto-confiado
Andrés Pastrana	Maniqueo y solucionador de problemas
Álvaro Uribe	Auto-confiado y desconfiado
J. Manuel Santos	Auto-confiado y solucionador de problemas
Manuel Marulanda	Administrador
Jaime Bateman	Paraguas
Manuel Pérez	Paraguas
Álvaro Fayad	Administrador
Carlos Pizarro	Administrador
Nicolás Rodríguez	Desconfiado
Alfonso Cano	Desconfiado
Timoleón Jiménez ⁽¹⁾	Maniqueo

(1) Resultados provisionales porque no se dispone del número mínimo de entrevistas requeridas para estos líderes.

Fuente: Elaboración propia.

En la categoría que mide la auto-confianza solamente tres de los quince líderes, Samper, Uribe y Santos, obtienen una diferencia de promedio por encima de la mitad de la desviación típica. Samper es el que tiene la puntuación más alta, con una diferencia que supera a la desviación típica en más de medio punto. Cabe destacar también que todos los insurgentes tienen puntuaciones por debajo del promedio, un patrón que se repite en otros líderes insurgentes mundiales evaluados (véase Rivas y Tarín, 2014; Rivas 2015). De acuerdo la evaluación, Samper, Uribe y Santos son líderes de estilo auto-confiado, de mayor intensidad en el primero.

En las categorías que evalúan la motivación los resultados son más diversos. Los presidentes Pastrana y Santos obtienen puntuaciones altas en la categoría tendencia a resolver problemas. Santos se sitúa algo más de dos puntos por encima del promedio, con una diferencia mayor a la mitad de la desviación típica, mientras que Pastrana

obtiene un promedio que casi dobla el promedio total y una diferencia superior a la desviación típica en 0,08 puntos. De acuerdo con estos resultados, ambos líderes son solucionadores de problemas, con un estilo más marcado en el caso de Pastrana.

En cuanto a la categoría identificación con el grupo, los jefes insurgentes Bateman y Pérez obtienen puntuaciones significativamente altas. El primero tiene un promedio que dobla el promedio total y es algo mayor a la desviación típica de la muestra, mientras que el del segundo triplica el promedio y se sitúa algo por encima de la desviación típica. De acuerdo con la evaluación, Bateman y Pérez poseen un estilo paraguas, más común en líderes insurgentes y de oposición. Este estilo se manifiesta con mayor intensidad en el caso de Bateman.

Por último, con relación a la desconfianza hacia otros grupos, se advierte que no hay una diferencia tan marcada entre líderes ejecutivos e insurgentes como ocurre en las demás categorías. Los presidentes Gaviria y Uribe y los insurgentes Rodríguez y Cano obtienen puntuaciones altas. Gaviria y Cano tienen una diferencia de promedio por encima de la mitad de la desviación típica, mientras que en los casos de Uribe y Rodríguez esa diferencia se sitúa 0,087 y 0,008 puntos, respectivamente, por encima del valor de la desviación típica. De acuerdo con estos resultados, los cuatro son líderes de estilo desconfiado, aunque es más marcado en Uribe y Rodríguez.

Una vez evaluados los estilos de liderazgo de los líderes colombianos, se procede a construir la variable dependiente, examinando las políticas de paz que han desarrollado en el marco del conflicto armado durante el periodo analizado¹⁰.

Las primeras políticas paz en Colombia tuvieron lugar durante el gobierno de Belisario Betancur. De origen muy humilde, fue el primer presidente en reconocer la naturaleza política de los grupos insurgentes (Leal, 2010: 320) y combinó las políticas de paz con otras que buscaban solucionar lo que él llamó causas objetivas del conflicto, es decir, la pobreza, la injusticia y la falta de oportunidades de los menos privilegiados (García, 1992: 48-49).

El gobierno de Betancur impulsó la *Ley de Amnistía*, que fue aprobada por el Congreso en noviembre de 1982, y sólo unos meses después, creó la primera *Comisión de Paz* para negociar con los grupos guerrilleros. En los años siguientes se crearon un alto número de comisiones de paz, que se caracterizaban por su independencia del gobierno y la falta de experiencia sus miembros (Nasi, 2010b: 105). A través de ellas, el

¹⁰ Los datos sin referencias expresas se obtienen de la base de datos “Biografías de Líderes Políticos” del CIDOB.

presidente conservador inició diálogos con varias guerrillas, incluidas las FARC-EP y el M-19, lideradas por Manuel Marulanda “Tirofijo”, y Jaime Bateman, alias “Comandante Pablo”, respectivamente. El ELN, con Manuel “El Cura” Pérez al frente, rechazó cualquier tipo de diálogo con el gobierno. En abril de 1983, Bateman murió en un accidente aéreo; le sucedió Iván Mariano Ospina, que fue apartado once meses después por sus propios compañeros, tras lo cual Álvaro Fayad, quien participó junto con Ospina en los diálogos con el gobierno, asumió la dirección del grupo.

En agosto 1984, el gobierno de Betancur y los grupos insurgentes lograron el primer acuerdo, la firma de una tregua con el M-19, las FARC-EP, el EPL y otros grupos más pequeños (García, 1992: 48). Sin embargo, el proceso de paz entró en crisis a partir de 1984, tras la espiral de acciones violentas de los cárteles de narcotraficantes y los grupos paramilitares. El EPL volvió a la lucha armada, y M-19 y Ejército se enfrascaron en una serie de asesinatos y secuestros que pusieron fin a la tregua (García, 1992: 38-41). El punto más álgido de este enfrentamiento tuvo lugar en noviembre de 1985, con la toma del Palacio de Justicia por el M-19 y su posterior recuperación por la Fuerza Pública, que dejó más de cien muertos y algunos desaparecidos. Para comienzos de 1986, únicamente FARC-EP mantenían el cese de hostilidades. Durante el proceso de paz de Betancur no se llegaron a acuerdos de contenido político con los grupos insurgentes ni se logró la desmovilización de ninguno de ellos.

A mediados de 1986, el candidato liberal, Virgilio Barco, ganó las elecciones con un contundente 58% de los votos. Cuando asumió la presidencia en julio, el gobierno “estaba en guerra” con todos los grupos insurgentes excepto las FARC-EP (Nasi, 2010b: 107). En su discurso de posesión Barco anunció que implementaría una política de “mano tendida y pulso firme” frente a estos grupos (Vargas, 2010: 56).

Su primeros pasos en materia de negociación con la insurgencia fue la creación de la *Consejería Presidencial de Paz*, un mecanismo mediante el cual el presidente asumía la responsabilidad del proceso (Vargas, 2010: 57), que reemplazó a las comisiones de paz instauradas por Betancur.

Durante el gobierno de Barco hubo un incremento considerable de las acciones violentas, tanto de las organizaciones de narcotraficantes, como de los grupos paramilitares en insurgentes. En 1987 se produjo la ruptura de la tregua que las FARC-EP habían acordado con el gobierno anterior (Nasi, 2010b: 107); con todos los grupos insurgentes activos, el presidente se apoyó en la ayuda militar de Estados Unidos, el estatuto antiterrorista aprobado por Turbay y el estado de sitio, para combatirlos

No obstante, en el tramo final de su mandato, en septiembre de 1988, Barco inició una negociación con la insurgencia, la *Iniciativa de paz*, en el que participaron el M-19, por entonces liderado por Carlos Pizarro, el sector mayoritario del EPL, y otros grupos menores (Vargas, 2010: 57). En abril se incorporaron las FARC-EP a través de su partido político, Unión Patriótica (UP), pero el asesinato sistemático de sus miembros por los grupos paramilitares, vinculados a la Fuerza Pública, hizo que se retiraran (García, 1992: 109). El ELN de Pérez se negó, de nuevo, a cualquier tipo de negociación.

Mientras que Betancur impulsó una negociación poco institucionalizada y con una agenda abierta, Barco puso en marcha un modelo de negociación muy diferente, liderado por el presidente, fuertemente institucionalizado y con una agenda limitada (García-Durán, 2004: 7), que resultó más exitoso.

El 8 de marzo de 1990, el gobierno de Barco firmó la paz con el M-19, que abandonó para siempre la lucha armada a pesar del asesinato de su líder, Carlos Pizarro, en abril de ese mismo año. Durante este proceso, gobierno e insurgencia negociaron reformas políticas y sociales; hubo tres puntos clave: los aspectos constitucionales y electorales, los asuntos de justicia y orden público y los temas socio-económicos (García, 1992: 110-111). No hubo necesidad de acordar una tregua, ya que M-19 renunció a la lucha armada desde el inicio de los diálogos, argumentando, entre otras razones, que “la población colombiana no quería acompañar el esfuerzo guerrillero” (Navarro, 2001: 66). La entrega de armas se acordó durante el mandato Barco y se hizo efectiva ante el siguiente gobierno.

En mayo de ese año se celebraron las elecciones presidenciales, en las ganó de el liberal César Gaviria. Durante esas elecciones, a iniciativa del movimiento estudiantil, se introdujo una séptima papeleta para aprobar la convocatoria de una Asamblea Nacional Constituyente (ANC) para final de año; este acto se legalizó posteriormente por la Corte Suprema y el gobierno. La Constituyente fue apoyada también por el recién electo presidente, que la definió como “una oportunidad única para que las guerrillas introduzcan transformaciones estructurales en Colombia” (Nasi, 2010b: 109).

Gaviria creyó que los buenos resultados obtenidos por los ex-guerrilleros de AD-M-19 en los comicios para la ANC y la aprobación de una nueva Constitución animarían a los insurgentes a negociar políticas de paz con el gobierno. Impulsó una *Estrategia Nacional contra la Violencia*, que incluía, entre otros puntos, la solución política al conflicto (Vargas, 2010: 59). El presidente continuó el modelo de

negociación de Barco (García, 1992: 53) y, en 1991, logró acuerdos de paz con el EPL y otras guerrillas menores, y la desmovilización de algunos grupos paramilitares (Leal, 2010: 324-225; Vargas, 2010: 57-60).

También inició diálogos con la Coordinadora Guerrillera Simón Bolívar, una organización que agrupaba a los principales grupos insurgentes activos, las FARC-EP, el ELN y un sector minoritario del EPL (Vargas, 2010: 59). Tras dos rondas de conversaciones, primero en Caracas en 1991, y un año después en Tlaxcala, no se llegó a ningún tipo de acuerdo. Ante la ofensiva insurgente a finales de 1992, Gaviria cambió de estrategia, declaró el estado de conmoción interna y ordenó la contraofensiva del Ejército.

En los comicios presidenciales de 1994, los liberales ganaron por tercera vez consecutiva la presidencia de la República de la mano de Ernesto Samper. Justo después de conocerse el resultado de las elecciones, el candidato opositor, Andrés Pastrana, lo acusó de financiar su campaña con dinero del narcotráfico. Este escándalo llegó a la fiscalía en 1995 y salpicó a varios integrantes del gobierno, incluido el presidente, que fue juzgado políticamente y exonerado por el Congreso.

El *Proceso 8.000* impidió que el gobierno pusiera en marcha sus planes. En materia de paz, Samper intentó “re-politizar el conflicto” y creó el *Alto Comisionado para la Paz* para abrir diálogos con la insurgencia (Vargas, 2010: 62). Sin embargo, los grupos armados fueron reacios a negociar, en parte, por la crisis política del gobierno y su falta de legitimidad. Durante su mandato, el orden público empeoró, las FARC-EP se fortalecieron militarmente y se crearon las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC), una organización que agrupó a varios grupos paramilitares bajo el mando de los hermanos Castaño (Leal, 2010: 328).

Solamente se iniciaron conversaciones con el ELN, con el que se firmó una tregua en el seno del *Consejo Nacional de Paz* y un pre-acuerdo de paz en Madrid en febrero de 1998, que fue suspendido tras una filtración de la prensa. Ese mismo mes fallecía el Cura Pérez, que fue sucedido por Nicolás Rodríguez, alias “Gabino”. El gobierno de Samper también tuvo reuniones preliminares con pequeñas organizaciones insurgentes y con algunos grupos paramilitares (Vargas, 2010: 61-63).

En mayo de 1998, el conservador Andrés Pastrana ganó las elecciones con la promesa de alcanzar un acuerdo de paz con las FARC-EP. Su primera acción como presidente electo fue reunirse en la selva con Manuel Marulanda, lo que allanó el camino para el inicio de los diálogos.

Tras el nombramiento de un nuevo *Alto Comisionado de Paz*, las negociaciones comenzaron de manera oficial en enero de 1999, en el municipio de San Vicente del Caguán. El nuevo presidente combinó la negociación de paz con la modernización de las Fuerzas Armadas, posible gracias a los recursos del Plan Colombia (Vargas, 2010: 64). Durante este proceso, se llegaron a algunos acuerdos, como la creación de una *Zona de Distensión* propuesta por las FARC-EP. Pero, a pesar de las treguas, se incrementaron los asesinatos y secuestros de las FARC-EP y de los grupos paramilitares; esto hizo que el proceso sufriera varias interrupciones hasta su ruptura definitiva en febrero de 2002, después del secuestro de un avión comercial.

Pastrana también inició conversaciones de paz con el ELN, que había roto el alto al fuego a mediados de 1998. En julio de 2000 comenzaron los diálogos y hubo reuniones en Venezuela, Suiza y Cuba (Vargas, 2010: 66); pero el grupo liderado por “Gabino” terminó abandonando la negociación argumentando que el gobierno no cumplía con su compromiso de desmilitarizar algunos municipios debido a la presión de los paramilitares (Nasi, 2010b: 113-114).

Tras la ruptura de las negociaciones, Pastrana inició una estrategia de ofensiva contra los grupos insurgentes. Un factor determinante de este cambio fue la política antiterrorista liderada por Estados Unidos después del 11 de septiembre (Borda, 2010: 143-144). En este contexto, el discurso franco y de “mano dura” contra la subversión, adoptado un candidato liberal independiente, Álvaro Uribe, caló en los electores (Medina, 2010: 113).

En mayo de 2002, Uribe obtuvo un 53,1% de los votos en los comicios presidenciales. El nuevo presidente tenía especial aversión a las FARC-EP, que habían asesinado a su padre en 1983. Los primeros pasos de su estrategia de solución militar al conflicto comenzó antes de tomar posesión del cargo, cuando en junio de ese año logró que la Unión Europea incluyera al principal grupo insurgente del país en su lista de grupos terroristas, a la vez que hacía una oferta a los alzados en armas para que negociaran con el gobierno a cambio de la reinserción, pero sin acuerdos políticos, *Zona de Distensión* ni tregua bilateral.

La ofensiva del gobierno contra las FARC-EP se apoyó en su *Política de Seguridad Democrática*, que incluía la abolición del requisito de concesión de estatus político a los grupos armados para iniciar desmovilizaciones, el reclutamiento de soldados campesinos, el fortalecimiento del servicio de inteligencia mediante la creación de redes de informantes y la creación de zonas de rehabilitación en áreas de

influencia guerrillera (Leal, 2010: 335). Durante el primer mandato de Uribe, el Ejército golpeó duramente a la insurgencia; de 2003 a 2009 se desactivaron 40 estructuras territoriales, se entregaron 12.700 de sus miembros y desertaron más de mil mandos intermedios (Llorente, 2009: 8).

Gracias a su creciente popularidad, Uribe logró que aprobara una enmienda constitucional que permitió su reelección en mayo de 2006. La ofensiva contra las FARC-EP continuó en su segundo mandato. En marzo de 2008, el grupo insurgente vivió un mes “negro”, que comenzó, en Ecuador, con el asesinato por la Fuerza Pública de uno de sus principales líderes, Raúl Reyes; siguió con la caída de Iván Ríos, y terminó con la muerte por infarto del líder histórico del grupo, Manuel Marulanda, que fue sustituido por Alfonso Cano (Ortiz, 2009: 29). Asimismo, en julio de ese año tuvo lugar la “cúspide” de esta política, la *Operación Jaque*, en la que los liberaron a 15 secuestrados y detuvieron a dos comandantes guerrilleros (Hernández, 2010: 234).

A pesar de sus logros en seguridad, el gobierno de Uribe no pudo derrotar militarmente a los grupos insurgentes (Medina, 2010: 97), y en su segundo mandato, se vio salpicado por diversos escándalos, entre otros, las investigaciones que vinculaba a algunos congresistas oficialistas con el paramilitarismo (“parapolítica”), las acusaciones de sobornos a cambio del voto (“yidispolítica”), o las denuncias al Ejército por el asesinato de civiles inocentes para hacerlos pasar por guerrilleros caídos en combate (“falsos positivos”).

De forma paralela a su política de confrontación con las FARC-EP, Uribe inició conversaciones con el ELN y hubo reuniones en La Habana y Caracas, pero se congelaron a raíz del estallido de la crisis diplomática con sus vecinos Ecuador y Venezuela (Vargas, 2010: 66). Asimismo, en enero de 2003, el presidente inició diálogos con las AUC en Santa Fe de Ralito, que en julio del año anterior había anunciado su voluntad de disolución. A raíz de estas negociaciones, el presidente impulsó la *Ley de Justicia y Paz*, que estipulaba penas máximas de ocho años para los desmovilizados, montos de reparación a las víctimas y la extradición a Estados Unidos para los paramilitares vinculados al narcotráfico (Duncan, 2010: 398); a cambio el grupo paramilitar se comprometía a desmovilizarse de forma gradual entre 2003 y 2005 (Leal, 2010: 337).

Tras el frustrado intento de Uribe por lograr su segunda reelección, el partido del presidente proclamó candidato oficialista a su ministro de defensa, Juan Manuel Santos, que logró un 69% de los votos en la segunda vuelta de las elecciones de 2010. A pesar

de que, durante la campaña, prometió continuar con la *Política de Seguridad Democrática*, una vez en el gobierno dio un giro radical a las políticas de su antecesor, haciendo las paces con los presidentes de Venezuela y Ecuador, enemigos políticos de Uribe.

El mandato de Santos comenzó con una fuerte ofensiva contra las FARC-EP. En septiembre de 2010, la Fuerza Pública abatió a otro de los miembros históricos de las FARC-EP, Jorge Briceño alias “Mono Jojoy”, y un apenas un año después, en una operación militar en noviembre de 2011, cayó el líder del grupo, Alfonso Cano. No obstante, tras unos acuerdos exploratorios a puerta cerrada desde comienzos de 2012, en agosto de ese año, el gobierno y las FARC-EP, ahora bajo el mando de Timoleón Jiménez, firmaron un acuerdo general para ponerle fin al conflicto. Tras una primera reunión oficial en Oslo en octubre, los diálogos se trasladaron a La Habana y las FARC declararon un alto al fuego unilateral de un mes.

Tabla V. Políticas de paz de las combinaciones de líderes adversarios de Colombia (1982-2014)

Combinación de líderes	Diálogo	Tregua	Acuerdos	Abandono de la lucha	Entrega de armas	Justicia y garantías
Betancur-Marulanda	1	1	0	0	0	0
Betancur-Pérez	0	0	0	0	0	0
Betancur-Bateman	1	0	0	0	0	0
Betancur-Fayad	1	1	0	0	0	0
Barco-Marulanda	1	0	0	0	0	0
Barco-Pérez	0	0	0	0	0	0
Barco-Pizarro	1	0	1	1	1	0
Gaviria-Marulanda	1	0	0	0	0	0
Gaviria-Pérez	1	0	0	0	0	0
Samper-Marulanda	0	0	0	0	0	0
Samper-Rodríguez	1	1	1	0	0	0
Pastrana-Marulanda	1	1	1	0	0	0
Pastrana-Rodríguez	1	1	1	0	0	0
Uribe-Marulanda	0	0	0	0	0	0
Uribe-Cano	0	0	0	0	0	0
Uribe-Rodríguez	1	0	0	0	0	0
Santos-Cano	0	0	0	0	0	0
Santos-Jiménez	1	1	1	0	0	0
Santos-Rodríguez	1	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

La novedad de este proceso fue que se negoció en medio del conflicto; Santos rechazó una tregua bilateral y las acciones militares de uno y otro bando continuaron. Por otro lado, los diálogos no fueron fáciles. Las partes llegaron a acuerdos parciales sobre desarrollo agrario, participación política y solución al problema de las drogas, pero quedaron pendientes los relativos al fin del conflicto y el estatuto de víctimas. En junio

de 2014, Santos fue reelegido presidente con una campaña centrada en el logro de la paz a través de la negociación. Unos días antes de la segunda vuelta, el presidente anunció la apertura de diálogos con el ELN, todavía liderado por Nicolás Rodríguez¹¹.

La Tabla V reúne los estilos de liderazgo y las políticas de paz acordadas por las combinaciones de líderes adversarios de Colombia entre 1982 y 2014. Se recogen seis combinaciones de líderes que no llegaron a ningún tipo de acuerdo, trece que iniciaron diálogos, seis que se negociaron algún tipo de tregua, cinco que alcanzaron acuerdos políticos, sociales o económicos; y solamente una que acordó el abandono de la lucha armada e hizo efectiva la entrega de armas. Ninguna de las combinaciones llegó al compromiso de cumplimiento de normas de justicia transicional, reparación a las víctimas y/o garantías para la participación política.

5. Conclusiones y perspectivas de futuro

De la evaluación de los estilos de liderazgo de los líderes de Colombia cabe destacar varios aspectos. En primer lugar, aunque las puntuaciones son más altas en las categorías de la dimensión grado de apertura a los flujos de información que en aquellas que evalúan la motivación, hay un número similar de líderes que poseen características ubicadas en una y otra dimensión de la personalidad.

En segundo lugar, los estilos de liderazgo varían en función del tipo de líder. De los líderes evaluados, cinco de los seis maniqueos son ejecutivos y sólo uno es insurgente, todos los líderes auto-confiados y solucionadores de problemas son ejecutivos y todos los de estilo paraguas son insurgentes; sin embargo, el estilo desconfiado se da por igual en líderes de ambos tipos.

En tercer lugar, de los quince líderes examinados, dos tercios poseen un único estilo de liderazgo y el tercio restante (todos líderes ejecutivos) poseen dos. El estilo que más se repite es el maniqueo y los que menos, paraguas y solucionador de problemas. Asimismo, únicamente hay tres líderes administradores, es decir, que no poseen ninguna de las características evaluadas.

Del examen histórico de las políticas de paz implementadas se concluye, por un lado, que en todas las combinaciones en las que no se acordaron políticas de paz (algo más del 30%) hubo algún líder de estilo paraguas o desconfiado. Por otro lado, casi el

¹¹ *Clarín*, 10/07/2014. “Colombia: Santos anuncia un diálogo de paz con el ELN”. Disponible en: http://www.clarin.com/mundo/Colombia-Santos-dialogo-ELN_0_1154285138.html. Fecha de consulta: 21/06/2015.

70% de las combinaciones de líderes ejecutivos e insurgentes iniciaron diálogos de paz. Finalmente, sólo en una de las combinaciones se llegó al abandono definitivo de la lucha armada y la entrega de armas, y en ninguna, al compromiso del cumplimiento de normas de justicia transicional, reparación a las víctimas y/o garantías para la participación política.

No obstante, para mejorar la investigación, conviene solucionar algunos problemas importantes, como la construcción de una tipología de estilos de liderazgo incluyente que dificulta corroborar hipótesis y examinar relaciones de causalidad; y la presencia de sesgo en la selección de entrevistas. El primer problema podría solucionarse construyendo una tipología de estilos más excluyente, que tenga en cuenta las dimensiones; utilizando una escala para su medición o/y combinando el análisis de contenido con otras técnicas de análisis. El segundo problema, inevitable en el análisis de contenido, puede atemperarse con la inclusión de normas y reglas que garanticen la validez y fiabilidad de los resultados.

En el futuro, se deben comprobar las hipótesis teóricas, incluir el resto de variables explicativas y ampliar el universo de casos, contribuyendo así al desarrollo de una investigación que pueda ser capaz de dar respuesta al interrogante del papel que tienen los líderes en los procesos políticos.

Referencias

Alonso, Sonia; Volkens, Andrea; Gómez, Braulio (2012). *Análisis de contenido de textos políticos. Un enfoque cuantitativo*. Cuadernos Metodológicos, 047. Madrid: CIS.

Bachelet, Michel (2004). "El liderazgo político, una mirada desde la Defensa". *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 2: 3-11.

Bar-Yam, Yaneer (2003). *Complexity of Military Conflict: Multiscale Complex Systems Analysis of Litoral Warfare*. Nueva Inglaterra: Complex Systems Institute [Recurso en red]. Disponible en: <http://necsi.org/faculty/bar-yam.html>. Fecha de consulta: 11/12/2014.

Berelson, Bernard y Lazarsfeld, Paul F. (1948). *The Analysis of communications content*. Chicago-Nueva York: University of Chicago and Columbia University.

Blondel, Jean y Thiébaud, Jean-Louis (2010). *Political Leadership, Parties and Citizens*. Londres-Nueva York: Routledge.

Burke, John P. y Greenstein, Fred I. (1991). *How presidents test reality: Decisions on Vietnam, 1954 and 1965*. Nueva York: Russell Sage Foundation.

Burns, James M. (2010). *Leadership*. Nueva York: Harper Collins.

Byman, Daniel L. y Pollack, Kenneth M. (2001). "Let Us Now Praise Great Men. Bringing the Statesman Back In". *International Security*, 25 (4): 107-146.

- Cepeda, Fernando (2001). "Accidentado camino hacia la paz". En Cepeda, Fernando (Ed.). *Haciendo paz. Reflexiones y perspectivas del proceso de paz en Colombia*. Bogotá: Embajada de los Estados Unidos de América-Fundación Ideas para la Paz: 13-31.
- Conway, Lucian G.; Suedfeld, Peter; y Clemens, Shannon (2003). Beyond the American reaction: Integrative complexity of Middle Eastern leaders during the 9/11 crisis. *Psicología Política*, (27), 93-104.
- Conway, Lucian G.; Suedfeld, Peter; y Tetlock, Philip E. (2001). "Integrative complexity and political decisions that lead to war or peace". En Christie, Daniel J.; Wagner, Richard V. y Winter, Deborah N. *Peace, conflict, and violence: Peace psychology for the 21st century*. Nueva York: Prince Hall: 66-75.
- Duncan, Gustavo (2010). "Las negociaciones de Ralito o "se vuelven a barajar los naipes". En Rettberg, Angélica (Comp.). *Conflicto armado, seguridad y construcción de paz en Colombia*. Bogotá: Universidad de los Andes: 395-414.
- Dyson, Stephen B. (2009). "Cognitive Style and Foreign Policy: Margaret Thatcher's Black-and-White Thinking". *International Political Science Review*, 30 (1): 33-48.
- García, Mauricio (1992). *De la Uribe a Tlaxcala: procesos de paz*. Bogotá: CINEP.
- García-Durán, Mauricio (2004). "Colombia: Retos y dilemas en la búsqueda de la paz". En García-Durán, Mauricio (Ed.) *Alternativas a la Guerra. Iniciativas y procesos de paz en Colombia*. Londres-Bogotá: Accord-CINEP: 4-9.
- George, Alexander L. (1969). "The 'operational code': A neglected approach to the study of political leaders and decision-making". *International Studies Quarterly*, 23: 190-222.
- González, Fernán (2003). "¿Colapso parcial o presencia diferenciada del Estado en Colombia?: Una mirada desde la historia". *Revista Colombia Internacional*, 58: 124-158.
- Greenstein, Fred I. (2004). *The presidential difference: Leadership style from FDR to George W. Bush*. Princeton: Nueva Jersey: Princeton University Press.
- Hermann, Margaret G. (1986). "Ingredients of Leadership". En Margaret G. Hermann (Ed.). *Political Psychology*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers: 167-192.
- Hermann, Margaret G. (1999). "Assessing leadership style: A trait analysis". En Post, Jerrold M. *The Psychological Assessment of Political Leaders: With Profiles of Saddam and Bill Clinton*. Ann Arbor: The University of Michigan Press: 178-212.
- Hermann, Margaret G. (ed.) (1977). *A Psychological Examination of Political Leaders*. Nueva York: The Free Press.
- Hermann, Margaret G. y Preston, Thomas (1994). "Presidents, advisers, and foreign policy: The effects of leadership style on executive arrangements". *Political Psychology*, 15: 75-96.
- Hernández, Luis H. (2010). "Colombia: El conflicto actual". En Vargas, Alejo (Dir.). *Colombia: Escenarios Posibles de Guerra o Paz*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia: 211-250.
- Jordán, Javier (2011). "Delimitación teórica de la insurgencia: concepto, fines y medios". Análisis Grupo de Estudios en Seguridad Internacional (GESI). Granada: GESI-Universidad de Granada. Disponible en: <http://www.seguridadinternacional.es/?q=es/content/delimitaci%C3%B3n-te%C3%B3rica-de-la-insurgencia-concepto-fines-y-medios>. Fecha de consulta: 28/11/2014.
- Kernberg, Otto F. (1999). *Ideología, conflicto y liderazgo en grupos y organizaciones*. Barcelona: Paidós.
- Kruijt, Dirk (2010). "Reflexiones sobre la guerra y la paz en Colombia". En Vargas, Alejo (Dir.). *Colombia: Escenarios Posibles de Guerra o Paz*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia: 137-177.
- Lasswell, Harold D. (1963). *Psicopatología y política*. Buenos Aires: Paidós.

- Leal, Francisco (2010). "Políticas de seguridad. De improvisación en improvisación". En Rettberg, Angélica (Comp.). *Conflicto armado, seguridad y construcción de paz en Colombia*. Bogotá: Universidad de los Andes: 315-350.
- Lebart, Ludovic; Salem, André; y Bécue, Mónica (2000). *Análisis estadístico de textos*. Lleida: Editorial Milenio.
- Lewin, Kurt; Lippitt, Ronald; y White, Ralph K. (1939). "Patterns of aggressive behavior in experimentally created 'social climates'". *Journal of Social Psychology*, 10: 271-299.
- Llorente, María V. (2009). "Introducción: Tendencias recientes en el conflicto armado interno y en la búsqueda de la paz en Colombia". En Arnson, Cynthia J. y Llorente, María V. *Conflicto armado e iniciativas de paz en Colombia*. Bogotá: Fundación Ideas para la Paz – Woodrow Wilson International Center for Scholars: 8-19
- Mares, David R. y Palmer, David S. (2012). *Poder, instituciones y liderazgo en la paz y la guerra. Aprendizajes de Perú y Ecuador (1995-1998)*. Quito: FLACSO..
- Medina, Carlos (2010). "Las encrucijadas de la paz y la guerra en Colombia. Pensando en la solución del conflicto armado". En Vargas, Alejo (Dir.). *Colombia: Escenarios Posibles de Guerra o Paz*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia: 93-136.
- Nasi, Carlo (2010a). "Guerras de guerrillas, acuerdos de paz y regímenes políticos". En Rettberg, Angélica (Comp.). *Conflicto armado, seguridad y construcción de paz en Colombia*. Bogotá: Universidad de los Andes: 69-96.
- Nasi, Carlo (2010b). "Saboteadores de los procesos de paz en Colombia. Los actores y sus estrategias". En Rettberg, Angélica (Comp.). *Conflicto armado, seguridad y construcción de paz en Colombia*. Bogotá: Universidad de los Andes: 97-128.
- Navarro, Antonio (2001). "La desmovilización del M-19 diez años después". En Cepeda, Fernando (Ed.). *Haciendo paz. Reflexiones y perspectivas del proceso de paz en Colombia*. Embajada de los Estados Unidos de América-Fundación Ideas para la Paz: 66-74.
- Nye, Joseph S. (2008). *The Power to Lead*. Oxford: Oxford University Press.
- Ortiz, Román D. (2009). "Las FARC: ¿Una organización terrorista sin salida estratégica?. En Arnson, Cynthia J. y Llorente, María V. *Conflicto armado e iniciativas de paz en Colombia*. Bogotá: Fundación Ideas para la Paz – Woodrow Wilson International Center for Scholars: 29-33.
- Palacios, Marco (2001). "Una revisión histórica de los procesos de paz en Colombia: ¿El proceso o la paz?". En Cepeda, Fernando (Ed.). *Haciendo paz. Reflexiones y perspectivas del proceso de paz en Colombia*. Embajada de los Estados Unidos de América-Fundación Ideas para la Paz: 41-50.
- Pizarro, Eduardo (1996). *Insurgencia sin revolución: la guerrilla colombiana en perspectiva comparada*. Bogotá: Tercer Mundo.
- Rivas, José M. (2015). "Estilos de liderazgo y políticas de paz en contextos de conflicto armado: Fundamentos teóricos y propuesta metodológica". Ponencia presentada en el Seminario de investigación del Área de Ciencia Política y de la Administración de la *Universidad de Salamanca*, en Salamanca el 12 de enero de 2015. [Recurso en red]. Disponible en: <http://campus.usal.es/~acpa/wp-content/uploads/Rivas-Otero-Seminario.pdf>. Fecha de consulta: 21/02/2015.
- Rivas, José M. y Alcántara, Manuel (2015). "Una aproximación teórica al concepto de liderazgo político". En VV.AA. *Temas Selectos del Derecho Electoral*. México DF: Tirant lo Blanch: 29-56.
- Rivas, José M. y Tarín, Adrián (2014). "*Estilos de liderazgo y políticas de guerra y paz en contextos de conflicto armado: el conflicto ruso-checheno*". Ponencia presentada en el Encuentro Internacional Ser líder en las Américas y en Europa organizada por el *Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS)*, en París del 19 al 21 de noviembre de 2014.

Schafer, Mark y Walker, Stephen G. (eds.) (2006). *Beliefs and leadership in world politics: Methods and applications of operational code analysis*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Vargas, Alejo (2010). “¿Es posible y deseable la solución del conflicto interno armado colombiano hoy?”. En Vargas, Alejo (Dir.). *Colombia: Escenarios Posibles de Guerra o Paz*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia: 19-91.

Walker, Stephen G. (1977). “The interface between beliefs and behavior: Henry Kissinger's operational code and the Vietnam War”. *Journal of Conflict Resolution*, 21: 129-168.

Walker, Stephen G. (1990). “The Evolution of Operational Code Analysis”. *Political Psychology*, 11 (2): 403-418.

Wallensteen, Peter y Sollembertg, Margarita (2001). “Armed conflict, 1989-2000”. *Journal of Peace Research*, 5 (38): 629-644.

Weber, Max (1977). *Economía y Sociedad. Volumen II*. México: Fondo de Cultura Económica.

Wildavsky, Aaron (1984). *The Nursing Father: Moses as a Political Leader*. Tuscaloosa: The University of Alabama Press.

Winter, David G. (1973). *The power motive*. Nueva York: Free Press.

Winter, David G. (1991). “A motivational model of leadership: predicting long-term management success from TAT measures of power motivation and responsibility”. *Leadership Quarterly*, 2 (2): 67-80.