

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Descripción del problema

El problema a investigar es la situación de desequilibrio e inestabilidad presente en la fuerza armada venezolana, en referencia al ejercicio del liderazgo, a lo largo del período durante el cual la crisis política-sistémica quedó expuesta de manera terminante y extendiéndose hasta el presente, cuando aún se encuentra en plena ebullición (1989-2005).

Describir el problema que se propone investigar amerita dos referencias diferenciadas. *La primera de ellas toca el ámbito militar. La segunda, apunta al mundo de los estudios del liderazgo.*

Apenas depuesta la última dictadura, uno de los grandes retos para el nuevo gobierno fue el de rediseñar y mantener dentro del nuevo orden institucional a la Fuerza Armada. Pérez Jiménez, militar de formación y dictador, había estrechado lazos de obediencia entre las distintas capas del mundo militar hasta lograr verdaderos códigos de solidaridad automática y complicidad. Así las cosas, finalizado el breve lapso durante el cual Larrazábal contemporizó con sus congéneres, le corresponde a Betancourt la tarea de establecer un nuevo *modus vivendi* con la institución militar. En el decurso de ese proceso cuenta con una gran ayuda: la insurrección guerrillera.

El sueño de juventud que representa el movimiento subversivo de la época le permite a Betancourt conectarse y abrazarse con el sector militar advirtiéndoles a los militares la existencia de un enemigo común: el comunismo. Más allá estaba, por supuesto, la tácita aceptación de la necesidad de cooperación para garantizar la mutua supervivencia. Todo ello sucede mientras avanza el establecimiento de un esquema que dejaba espacios para satisfacer ciertas apetencias económicas y de posición del mundo militar a cambio de apego al régimen político y estabilidad sin sobresaltos a la vista.

Vencida la insurrección armada y pacificados sus antiguos protagonistas, el esquema de relaciones betancouriano prevalece sin sobresaltos hasta que la

crisis económica se hace inocultable en los tiempos del viernes negro, en 1983. Entonces, el descubrimiento de nuestras severas limitaciones de todo tipo convierte el *modus vivendi* con el sector castrense en un esquema no financiable e, incluso, censurable. De inmediato una honda insatisfacción comienza a recorrer las filas de nuestras fuerzas armadas...hasta hoy en día. Lo cierto es que ese desagrado se haría aún mayor cuando en 1989, el país encaja lo que se podría calificar como su *última gran desilusión*: el segundo gobierno de CAP. En esas circunstancias la fuerza armada fue enviada a sofocar al pueblo en las calles. Y lo hicieron.

Durante la campaña electoral de 1987, tanto Pérez como los votantes desarrollan un juego de sobreentendidos que permite al electorado pensar que volverían los tiempos de la abundancia y de la Gran Venezuela. CAP escoge, no obstante, el camino de hacer cambios fundamentales en la economía venezolana cuando la gente no lo había electo para ello sino para lograr el ansiado bienestar inmediato. Así, el *paquetazo*⁵ fue la confirmación de un acto de responsabilidad tremenda por parte de Pérez, pero con él no pudo borrar un hecho innegable: la gente entendió que *el gran viraje* no era un gran ajuste sino la vuelta a la *Venezuela Saudita* de su primer gobierno. Allí el pueblo venezolano, en su irrupción callejera, dejó en claro que la pregonada democracia social no existía y exigió nuevos logros inmediatos para las grandes mayorías. La gente había sellado un hecho dramático para el sistema: se comenzó a transitar una ruta de exigencia de cambios continuos .

El Presidente Pérez, un veterano político, pasó de ser la personificación de la esperanza a representar, él mismo, al verdadero problema involucrado: la ineficiencia e inequidad del sistema. Luego, el descontento que desde 1983 había venido *in crescendo* asumió un ritmo vertiginoso a partir de 1989 y desembocó en la historia conocida, a partir de 1992. Increíblemente, la historia posterior a la llegada al poder nacional de los protagonistas de aquellos días de febrero tampoco ha llenado de equilibrio y estabilidad la vida castrense. Por el contrario, intentos de *coups d'état* (golpes de estado), enfrentamientos militares y constante

⁵ Forma con la cual se denominó popularmente el conjunto de medidas integrantes del ajuste implementado por el equipo económico de Pérez, encabezado por Miguel Rodríguez.

depuración de los mandos son algunos de los hechos que dejaron en evidencia, al menos, la existencia de problemas en la cadena de mando, la disciplina, el respeto debido a la jerarquía por parte de los subalternos y, más allá, en las condiciones necesarias para el ejercicio del liderazgo dentro del sistema militar. Todo ello en el marco de un gobierno liderado por un militar retirado el cual es conocido como “la V República”⁶. Lo referido impactó la vida militar venezolana e influyó determinantemente en las condiciones necesarias para el ejercicio del liderazgo en su seno, el cual pareciera haber sufrido cambios de alcance, modalidad y eficiencia.

Simultáneamente, en los predios de los estudios de liderazgo se verificaban sucesos importantes relacionados básicamente con el punto de vista que informa el análisis que se desea asumir.

Dos grandes discusiones han dominado el mundo de las investigaciones sobre el liderazgo a nivel internacional en los últimos años: por un lado la relativa a la fijación de un concepto claro del mismo, lo cual aparejaba un esquema de análisis correlativo y, por otro lado, se encendía el debate sobre las opciones de aproximación a su estudio ya que cabe abordarlo como problema técnico o como problema científico(Aranzadi, 1995).

Ya se había avanzado en el tránsito desde el concepto histórico hasta la modernísima visión transformacional que atiende más al ejercicio de una actividad que se puede aprender, sinérgica, que exige vocación de cambio personal y cultural por igual (Heifetz, 1997,p. 23). Además le asigna importancia a los valores que iluminan el ejercicio del liderazgo distinguiéndola ampliamente de las demás. Esta última tendencia, hoy de mayoritaria aceptación, a su vez, focaliza en el análisis de los elementos considerados condiciones necesarias⁷ para el ejercicio del liderazgo, es decir, aquellos elementos sin los cuales no se puede evidenciar un ejercicio determinado del mismo. O sea, los requisitos sine qua non el liderazgo no se

⁶ La asunción del nombre “V República” no implica apego a su validez histórica sino utilización de la facilidad referencial para identificar las políticas implementadas por el Gobierno central a partir de la toma de posesión del Presidente Hugo Chávez Frías, y que en el ámbito militar adquieren características particulares.

⁷ Para el desarrollo de este concepto se utiliza la reflexión de Sabino(1992), acerca de los tipos de determinación.

puede desarrollar⁸. Ellos son, a saber: (a) los sujetos intervinientes y los temas ocultos entre ellos(al menos dos sujetos intervinientes, lo cual hace posible el desarrollo de una actividad sinérgica); (b) el entorno y la cultura organizacional de la cual se trata (un contexto en medio del cual se actúa); (c) la posición de autoridad o de no autoridad desde la cual se ejerce el liderazgo (el punto de partida de la actividad);(d) el poder que puede aparejar o la posibilidad de influencia que se abre (el instrumento que se utiliza);(e) el trabajo de adaptación que involucra (el cambio del cual se precisa y que comporta el requerimiento de un aprendizaje) y las maneras de evadirle; (f) las fuentes de legitimidad del ejercicio del mismo y el proceso de legitimación en despliegue (el origen de la validez de la actividad y la forma de validación continua de la misma);(g) las necesidades y exigencias presentes (que dibujan un perfil de actuación y una lista de aspiraciones a ser satisfechas);(h) el propósito (la finalidad positiva para el sistema y que presupone la identificación de un ciclo completo integrado por las tareas, los objetivos y el propósito); y (i) los valores involucrados (la concreción moral en juego). La revisión de estos elementos configura el esquema básico de análisis que impone la perspectiva transformacional, perspectiva en la cual se inscribe la tesis que se propone (Burns,1978, Heifetz, 1997).

La otra discusión se ha allanado previamente a los efectos de esta investigación doctoral ya que se desarrollará un análisis de liderazgo formulando preguntas que sólo pueden ser satisfechas con una investigación profunda y sistemática de carácter científico. La formulación de estas inquietudes permite aclarar y construir objetivos generales y específicos de una investigación con gran facilidad y es la visión científica la que hace posible analizar las circunstancias e implicaciones del liderazgo en detalle, ayudando a establecer un fuerte marco teórico para discurrir con mayor profundidad sobre el concepto en lo sucesivo (Kouzes, 1997).

En otro orden,, es riesgoso y exigente para un investigador adentrarse en el estudio de un tema actual y el liderazgo siempre es un objeto de estudio de gran

⁸ Esta enunciación desarrolla una sistematización *sui generis* de Heifetz(1997) y una más inacabada de Burns(1978).

actualidad y, por ende, rodeado de grandes debates. De hecho, la presión social y el apremio proveniente del entorno del investigador asumen la forma de exigencia permanente para que el trabajo de fondo sea sustituido por uno más rápido aunque menos profundo. En ello no sólo está involucrada una costumbre conocida sino también el efecto de la vertiginosa velocidad de la información en nuestros días que casi decreta la obsolescencia de los estudios aún antes de que sean terminados. Pero lo dicho tampoco niega el valor de la investigación más útil, que indaga acerca de problemas importantes con la vocación de dar luz a nuevas aproximaciones prácticas, como elaboraciones, a partir de ellas ya que no hay mayor aporte al ejercicio práctico de una actividad que un mejor conocimiento teórico del campo en el cual se desarrolla. De allí que se reivindique la importancia de retomar estos estudios a sabiendas de la gran demanda actual por los mismos pero desarrollados con la paciencia que sólo los investigadores responsables le pueden imprimir.

En otro plano, las nuevas tendencias de apertura de mercados y globalización comenzaron a retar a los productores, dirigentes y **entrepreneurs** (emprendedores) de nuestro país a asumir ajustes sin precedentes. La respuesta inicial fue tradicional: rehuir los cambios o señalar culpables o tratar de curarse en salud frente a los mismos o abordar temas laterales. Se perdió un tiempo precioso y ello amilanó la voluntad y disposición de muchos. Esa respuesta también fue la primera reacción de la academia venezolana y por ello, aún hoy en nuestro propio país, salvo algunos intentos efímeros y otros prematuros, se sigue ajeno a la importancia de la aplicación de esquemas de análisis que esclarezcan situaciones pasadas, orienten el ejercicio del liderazgo moderno y conjuguen los mejores recursos de un grupo social, desde una perspectiva multidisciplinaria. Esta carencia reafirma la conveniencia de la investigación proyectada.

Entonces, muy pocos han emprendido la tarea de acercarse con la intención de escarbar en el delicado y complicado funcionamiento del ejercicio del liderazgo desde una visión moderna e integradora del mismo. Aquí se propone precisamente esto último, a partir de la fijación de un marco de referencia que permita abordar el estudio de los temas ocultos que se disparó (calidad y

condición del apresto militar, eficiencia en servicios internos, imposición de órdenes políticas antes que operativas, autoestima del cuerpo, identificación con sus mandos naturales y su procedencia social), de las particularidades del entorno y la cultura organizacional de la institución en estudio, el cuestionamiento a las posiciones de autoridad y de no autoridad (la determinación de nuevos esquemas de ascenso), la utilización del poder o de la influencia como instrumentos, la identificación del reto de adaptación necesario (visión del sistema), la identificación de los procesos de legitimación como una sucesión de procedimientos permanentes (legitimación a partir de autoridad formal no convertida en real o posiciones de no autoridad con pretensiones de ostentar cargos que generasen autoridad formal, pérdida de la autoridad moral), necesidades involucradas, la direccionalidad de esquemas de identificación de tareas y propósitos (acuerdos y desacuerdos), el establecimiento de valores identificados con el liderazgo militar y el manejo de la angustia y el estrés dentro del sistema (permeabilidad hacia el mensaje de confrontación externo con ramificaciones internas). Esto es posible hacerlo a partir de la visión transformacional y tiene su punto de inicio en los trabajos de James MacGregor Burns (1978).

Un largo camino se ha tenido que recorrer desde los estudios de Weber (1946/1947/1968/1998), los escritos de Lewin y Lippitt(1938), Schumpeter(1964), Hersey y Blanchard (1998), Bennis y Nanus(1985), Yukl(1986/1998), hasta recalar en la orientación más moderna encabezada por Burns(1978) y Heifetz (1997/2002). Pero ni siquiera estos últimos terminaron de confeccionar un esquema completo de análisis aunque si profundizaron suficientemente en la perspectiva transformacional fundada por el primero de ellos y mejorada ostensiblemente por el último. *De suerte que el esquema que se aplicará tiene mucho de creatividad personal pero incluye los elementos fundamentales de la teoría del liderazgo transformacional.*

Formulación del problema

Como es fácil advertir, ante los muchos factores identificados e involucrados, cabe preguntar:

1. ¿por qué se habla de crisis en el ejercicio del liderazgo militar venezolano y cómo ha sido afectado en su desarrollo, teórica y realmente el mismo durante el período 1989-2005?. Lo cual acepta seis preguntas complementarias:
 - ¿por qué los vacíos dentro del mismo, es decir, la ausencia del ejercicio de conducción consentida en torno a las aspiraciones? ;
 - ¿cuáles son los factores determinantes que favorecen o limitan el ejercicio del liderazgo en ese marco?
 - ¿cuáles son las relaciones entre los conceptos de autoridad y poder y la importancia de los mismos en el desarrollo del liderazgo militar?
 - ¿cómo puede dislocarse su ejercicio en una organización con códigos rígidos de obediencia como la fuerza armada?
 - ¿cuál es la verdadera importancia del carisma , del resto de los rasgos y los valores en todo esto? ;
2. ¿cuáles son las fuentes actuales y preponderantes de los procesos de legitimación en el ejercicio del liderazgo militar venezolano?. Lo cual debe ser complementado con otra pregunta:
 - ¿son esos procesos de legitimación perennemente dinámicos o no? ;

Ciertamente la búsqueda de respuestas a las interrogantes antes mencionadas constituye el eje central de la investigación que se propone, en la cual se parte de la premisa de la insuficiencia de las tesis histórica, situacional, contingencial y transaccional y que por ello se desarrolla desde el marco transformacional.

Objetivos de la investigación

Los objetivos general y específicos a desarrollar serían los siguientes:

Objetivo General

Analizar la crisis en el ejercicio del liderazgo militar venezolano durante el período 1989-2005, en el marco de la crisis política general y con la finalidad de establecer cómo ésta ha afectado las condiciones necesarias para el ejercicio del liderazgo en la fuerza armada.

Objetivos Específicos

1. Analizar los posibles vacíos de liderazgo dentro del mundo militar venezolano durante el período 1989-2005 y las relaciones de los mismos con la crisis política general venezolana durante el mismo período.
2. Analizar la forma cómo funciona y se desarrolla, teórica y realmente, el liderazgo militar y las condiciones necesarias para su ejercicio;
3. Identificar las fuentes actuales de los procesos de legitimación del liderazgo y sus características.

Justificación de la investigación

Los resultados de la investigación propuesta, aún a pesar de sus múltiples limitaciones, pueden traducirse en contribuciones ciertas en varios ámbitos:

En lo teórico

La investigación contempla la novedosa aplicación de una teoría moderna a una institución tradicional como lo es la fuerza armada y persigue justificar procesos de investigación posteriores. Igualmente, permitirá el desarrollo de un

esquema de análisis que enriquecerá lo ya hecho por los transformacionistas hasta ahora abriendo un camino a posteriores análisis.

En lo práctico

La investigación podrá sugerir nuevas perspectivas en el análisis y , por ende, en el ejercicio del liderazgo, aún cuando esto último no es su propósito. Además ofrecerá información organizada y empírica que facilitará la comprensión de las relaciones e instituciones que se estudiarán y permitirá, eventualmente, la adopción de esquemas de recuperación posibles. Finalmente, servirá para un mayor entendimiento en relación con los problemas en el ejercicio del liderazgo militar.

En lo metodológico

La propuesta de aplicación de un multidiseño (complementación) servirá como invitación a la asunción posterior de un camino interesante para futuros planteamientos metodológicos en este sentido.

En lo referente al alcance trascendente

El estudio se justifica por cuanto la fuerza armada y el liderazgo constituyen focos de atracción pocas veces abordados científicamente y, mucho más, en el marco de recientes sucesos sumamente polémicos y cuyo desarrollo tomará todavía algún tiempo. Por otro lado, el estudio contribuirá a profundizar en la cultura organizacional militar lo cual, en las actuales circunstancias y aún mucho después de ellas, seguramente será de enorme importancia para la sociedad venezolana en general.

Viabilidad

Factibilidad

La investigación propuesta exige alrededor de un año. Ello en virtud de las dificultades de acceso a la información relacionada con el mundo militar aunque se acudirá a medios innovadores de los cuales han venido echando mano las encuestadoras más importantes del país, a partir de la promulgación de la nueva Constitución y la consagración del voto militar. Por otro lado, el bajo costo del proyecto de investigación, tal y como está planteado, no obstaculiza de manera alguna el desarrollo del mismo.

Delimitación de la investigación

No se explorará exhaustivamente la historia general militar venezolana, ni se abordará el problema de justificar la existencia de las fuerzas armadas, como órgano fundamental de la República. Sin embargo, se hace necesario el análisis histórico preciso que permita establecer las circunstancias que han llevado a la situación actual, aunque teniendo como inicio el año 1989.

Limitaciones

La restricción en el acceso a datos primarios, que es una característica del mundo militar venezolano, será superada gracias a la constancia, el empeño y las relaciones con altos mandos de la fuerza armada. Aún así el estudio de campo ameritará mucho de inventiva ya que la poca bibliografía venezolana existente acerca del mundo militar, a partir del análisis organizacional y de liderazgo, dificulta el acercamiento al tema y obliga a un estudio más particularizado y bien dirigido.

Cuadro N°1
Matriz de relación entre interrogantes y objetivos⁹

Interrogantes	Objetivos
<p>General: ¿por qué se habla de crisis en el ejercicio del liderazgo militar venezolano y cómo ha sido afectado en su desarrollo, teórica y realmente el mismo durante el período 1989-2005?.</p>	<p>General: Analizar la crisis en el ejercicio del liderazgo militar venezolano durante el período 1989-2005, en el marco de la crisis política general y con la finalidad de establecer cómo ésta ha afectado las condiciones necesarias para el ejercicio del liderazgo</p>
<p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿por qué los vacíos dentro del mismo, es decir, la ausencia del ejercicio de conducción consentida en torno a las aspiraciones? ; • ¿cuáles son los factores determinantes que favorecen o limitan el ejercicio del liderazgo en ese marco? • ¿cuáles son las relaciones entre los conceptos de autoridad y poder y la importancia de los mismos en el desarrollo del liderazgo militar? • ¿cómo puede dislocarse su ejercicio en una organización con códigos rígidos de obediencia como la fuerza armada? • ¿Cuál es la verdadera importancia del carisma , del resto de los rasgos y los valores en todo esto? ; 	<p>Específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar los vacíos de liderazgo dentro del mundo militar venezolano durante el período 1989-2005 y las relaciones de los mismos con la crisis política general venezolana durante el mismo período. 2. Analizar la forma cómo funciona y se desarrolla, teórica y realmente, el liderazgo militar y las condiciones necesarias para su ejercicio;
<p>Específico:</p> <p>¿cuáles son las fuentes actuales y preponderantes de los procesos de legitimación en el ejercicio del liderazgo militar venezolano?. Lo cual debe ser complementado con otra pregunta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿son esos procesos de legitimación perennemente dinámicos o no? ; 	<p>Específico:</p> <p>Identificar las fuentes actuales de los procesos de legitimación, sus características</p>

Fuente: Vladimir Petit Medina(2003)

Variables

Se asume que una variable es una cualidad del objeto de estudio y que, como su nombre lo indica, varía, cambia (Sabino,1992). Luego se acudió al esquema de operacionalización desarrollado por Hevia(2001).

⁹ Desarrollo a partir de idea esbozada por O. R. Hevia(2001)

Cuadro N° 2 ¹⁰

Operacionalización de variables por objetivos específicos

Objetivos específicos	Variables	Indicadores	Fuentes
Analizar la forma cómo funciona y se desarrolla, teórica y realmente, el liderazgo militar y las condiciones necesarias para su ejercicio.	VI: Fundamento y desarrollo teórico del liderazgo militar	*Obediencia *Jerarquía *Sinergia *Respeto a la superioridad	* Manuales militares vigentes *Ordenamiento jurídico militar *Reglamento interno fuerzas armadas fuerzas armadas
	VD: Condiciones necesarias para el ejercicio del liderazgo dentro del fuerzas armadas	*Tipos de sujetos intervinientes *Tipo de entorno y cultura organizacional *Tipo de Posición *Tipo de herramienta utilizada *Trabajo de adaptación *Legitimación, en sentido dinámico *Tipos de necesidades y exigencias presentes *El propósito *Los valores morales en juego	*Entrevista a profundidad con oficiales, suboficiales y personal de tropa *Informes técnicos de organismos y organizaciones especializadas *Encuesta *Información contenida en los instructivos internos del fuerzas armadas
Identificar las fuentes actuales de los procesos de legitimación, sus características y su incidencia sobre los fundamentos y desarrollo teórico del liderazgo militar	VI: Fuentes actuales de los procesos de legitimación y sus características	*Legitimidad por cargo *Legitimidad como proceso	*Entrevista a profundidad con oficiales, suboficiales y personal de tropa *Encuesta
	VD: Fundamento y desarrollo teórico del liderazgo militar	*Obediencia *Jerarquía *Sinergia *Respeto a la superioridad	*Entrevista a profundidad con oficiales, suboficiales y personal de tropa *Encuesta
Analizar los vacíos de liderazgo dentro del mundo militar venezolano durante el período 1989-2005 y las relaciones de los mismos con la crisis política general venezolana durante el mismo período.	VI: crisis política general 1989-2005	Amenazas* Debilidades *Fortalezas (referidas a las condiciones necesarias para el ejercicio del liderazgo en el sector fuerzas armadas)	Matriz DOFA
	VD: Características de la crisis del ejercicio del liderazgo militar en el lapso 1989-2005	*Debilidades *Fortalezas (referidas a las condiciones necesarias para el ejercicio del liderazgo en el sector fuerzas armadas)	Matriz DOFA

Fuente: Vladimir Petit Medina(2003)

¹⁰ Cuadro basado en el esquema propuesto en "Reflexiones metodológicas y epistemológicas sobre las ciencias sociales" por O. R. Havia Araujo, 2001,p.42.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

Consideraciones generales

Planteado el problema y precisados sus objetivos general y específicos, se requiere fijar las bases teóricas que sustentarán la presente investigación. Por ello, en esta sección se aborda el enfoque de sistemas, a través del cual se llega a la descripción de las distintas visiones acerca del liderazgo y las razones de la asunción final de la teoría que informa el proyecto- *la transformacional* -, así como sus correspondientes postulados teóricos básicos. Igualmente se refiere la perspectiva cualitativa, visión de la cual se arranca, aunque se acude a un multidiseño que permite la utilización de métodos usualmente identificados con la orientación cuantitativa. Todo ello con la intención de situar e identificar el problema objeto de estudio en un contexto específico de conocimientos y en un tejido conceptual sólido, garantizando la correcta búsqueda de conocimiento, lo cual es reforzado con la presentación de un sistema de variables. Para reforzar esta intención también se incluye una serie de definiciones correlativas a las nociones más importantes utilizadas y finalmente se procede al comentario de la bibliografía básica que sirve de fundamentación al marco referencial.

Esquema tentativo

Antecedentes de otras investigaciones

Antecedentes históricos

Bases filosóficas

Bases teóricas

Definición de conceptos

Comentarios sobre la fundamentación bibliográfica del marco teórico.

Antecedentes de otras investigaciones

Existen pocas investigaciones acerca del liderazgo dentro de la academia venezolana en los últimos años, al menos disponibles. Y aún menos han sido las que se han aproximado al liderazgo en las fuerzas armadas. Algunas están conectadas con el problema en estudio y otras aparentemente van en la misma dirección aunque finalmente asumen una distinta. Esta última afirmación no puede interpretarse como un juicio jactancioso sino como una realidad producida por lo reciente del tema en cuestión y lo moderno de su atractivo, así como por cierta reticencia a enfrentarlo a fondo.

A tales efectos se cita, en el marco del Doctorado en Ciencias Sociales de la UCV, la tesis de Alberto Soria Arze titulada *Las Fuerzas Armadas y sus intereses corporativos en los países de América Latina* (1986). En ella se aborda el asunto de la importancia de la participación de la Fuerza Armada en la sociedad latinoamericana, su participación institucional y caracterización interna en el país. La otra referencia disponible se consigue en los predios del Doctorado del CENDES, donde se ubica otra investigación la cual parece arrojar luces sobre el tema y fue desarrollada por Haydée Ochoa (1993), bajo el título de *Empresas públicas y dirección tecnocrática en Venezuela (1948-1991)*. Aunque su título no evoca similitudes con la investigación que aquí se propone, su análisis parte de una visión de la dirección organizacional y, por ende, del liderazgo. Luego, el análisis de la dirección y el cambio en la cultura organizacional aunque con intenciones tecnocráticas constituye, innegablemente, un antecedente a la presente investigación.

Antecedentes históricos

En estas líneas se refiere las distintas concepciones del liderazgo y de los análisis de su ejercicio así como sus exponentes más importantes. De la misma manera, se expone las críticas a las distintas posiciones.

Los cambios en las tendencias de negocios y gestión pública sucedidos en estos últimos años, han decretado la obsolescencia de viejas visiones del

liderazgo que asumían que sólo es líder quien nace como tal (Kellerman,1984). Ese razonamiento encontró interpretación válida en tesis que configuraban dos caras de una misma moneda: *la teoría de los grandes hombres y la teoría de los rasgos de la personalidad*. La primera usualmente se conoce como la *teoría histórica*, que entiende el devenir de la humanidad como la sucesión de intervenciones de hombres públicos fantásticos, protagonistas fuera de serie o irrepetibles capitanes de empresa, seguidos por las masas con fruición y que lograron su cometido a través de una sucesión de triunfos. Luego, Hitler, Gandhi, Ford y Rockefeller se entendían predestinados a enseñar su grandeza¹¹.

Por otro lado irrumpieron los propugnadores de la *tesis de los rasgos* de la personalidad, que identificaban algunos **traits** (rasgos)¹² de efectivos implementadores como guía. Dichos rasgos iban más allá del campo intelectual para abarcar la apariencia física, el carácter ...y el carisma¹³. Este último rasgo del carácter es de reconocida importancia a partir de los estudios de Max Weber (1946/1947/1968/1998), quien estudió detenidamente la dominación devenida del carácter carismático. Por muchos años se concibió al carisma como elemento inevitable del liderazgo pero la historia lo ha sometido a dos inquisiciones mortales: ¿ el carisma es causa eficiente del liderazgo? (luego, cómo explicar ejercicios impecables de liderazgo a partir de personalidades grises a toda prueba) y, ¿el carisma lo es todo? (la historia está llena de ejemplos de carismáticos inútiles y altamente perniciosos para sus países, industrias, organizaciones y gremios). Es importante recordar que el término *carisma* es de origen griego y significa “don especial” o “regalo de los dioses” y Weber lo usa para referirse a un rasgo extraordinario que confiere cierta sensación de estar frente a fuerzas sobrenaturales o fuera de lo común, entendiendo como *dominación carismática* el

¹¹ Esta visión casi personifica la cultura biográfica (Rusque, 2001) y, por ende, es ubicada en el campo del cualitativismo. A estas alturas luce evidente lo distinto que hubiera sido la situación si los tratadistas adscritos a esta tendencia hubiesen podido incluir ayuda de técnicas cuantitativas, en especial, de grupos de experimentación y la metodología (nivel de integración superior) hubiere iluminado la búsqueda y determinación de variables cuantificables.

¹² Así se conocían las cualidades del carácter que hipotéticamente hacían grandes a los grandes hombres.

¹³ Carisma: Se entiende en los términos de Weber (1998):

...la cualidad, que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen, lo mismo si se trata de profetas que de (...) caudillos militares), de una personalidad, por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas- o por lo menos específicamente extracotidianas y no asequibles a cualquier otro- o como enviados del dios, o como ejemplar y, en consecuencia, como jefe, caudillo, guía o líder.(p.193)

desarrollo de un proceso de entendimiento y comunicación de carácter emotivo. Fallaron al explicar el por qué la genética no imponía algún tipo de sucesión parecido en las generaciones posteriores de estos grandes hombres y tampoco pudieron explicar por qué las cualidades y rasgos exigidos en el líder comenzaron a ser aprendidos a través de la experiencia y la experimentación. Además, nadie pudo redondear la lista interminable de rasgos que parecían surgir del estudio de los grandes personajes de la historia y que se verificaban sin secuencia sistemática.

Posteriormente se intentó una explicación *situacional* a partir de la afirmación de que las condiciones y épocas parían a sus líderes. Esta corriente tuvo un poco más de vigencia en los ambientes que propugnaban el cambio organizacional a partir del estudio y control de ciertas situaciones y se antepuso a la corriente anterior. La flexibilidad que le imprimieron era tal que descartaba la existencia de una expresión única de liderazgo para aceptar la pluralidad de formas y la válida coexistencia de las mismas ya que el liderazgo, según la corriente en estudio, podía asumir tantas manifestaciones como situaciones enfrentase¹⁴.

Inscrita en esta misma orientación, aunque producto de una subsecuente elaboración, surgió la *tesis de la contingencia* -Fiedler(1994), Blanchard y Hersey (1998) y House(1988)-que llevó al situacionalismo a una expresión desagregada en variables e intentó definir la eficacia del ejercicio del mismo como la interacción de dichas variables¹⁵. Sin embargo, esta tesis nunca explicó por qué las crisis inveteradas en las organizaciones privadas o públicas no terminaban de parir los líderes necesarios. O cuánto tiempo se necesitaba para la gestación de ese líder. O qué destrezas podía practicar y desarrollar un aspirante a líder contingencial o simplemente, cómo conseguir la ecuación necesaria para mezclar la exacta dosis de cada una de las variables . En todo caso, las dos últimas visiones ayudaron al desplazamiento de la noción del liderazgo de masas al interés por el estudio de la

¹⁴ En este sentido y con estos propósitos, es claro que la encuesta (técnica cuantitativa por excelencia), hubiese sido de determinante ayuda en el rastreo de las determinantes de surgimiento del liderazgo y que grupos de experimentación, sometido uno de ellos a situaciones de máximo estrés, también hubieran sido de enorme auxilio.

¹⁵ Esta visión se aproximaba al liderazgo a partir de una perspectiva cuantitativa.

actividad en pequeños grupos, especialmente en el mundo de los negocios así como en la administración pública y privada.

Paulatinamente surgió otra corriente de pensamiento que defendía el carácter *transaccional* del liderazgo –Bass (1985)-. Así, a través de una transacción, compensaciones mutuas y concesiones recíprocas se explicó el ejercicio del liderazgo dentro de la cultura organizacional circundante. De esta forma se explicó el origen democrático de la autoridad y la importancia de la reciprocidad en su ejercicio más resultó imposible explicar el liderazgo ejercido desde posiciones de no autoridad y, por ende, carente de proceso previo de legitimación de origen. Finalmente, implicó cierta regresión al focalizar en las capacidades y habilidades del individuo antes que en el ejercicio del liderazgo a partir de un análisis correcto y la aplicación de un esquema apropiado. Pero innegablemente aportó elementos valiosísimos como la importancia asignada a la legitimación de origen, la devolución de resultados concretos a la gente y la concepción de que ya no habría espacio para hablar de seguidores sino de copartícipes o coprotagonistas de un proceso en desarrollo con gran potencialidad de demandas y grandes expectativas por satisfacer¹⁶.

A pesar de que las teorías de los grandes hombres, las transaccionales, las contingenciales y situacionales están ampliamente superadas hoy en día, sirvieron de gran apoyo y difusión de estos estudios en su momento.

Bases filosóficas

En el entendimiento que toda óptica de rigor científico responde a un determinado basamento epistemológico, se debe advertir que esta investigación se aborda a partir del llamado *enfoque de sistemas*, en tanto orientación epistemológica y en cuanto metodología de análisis y desarrollo.

A partir de lo afirmado, surge como impostergable establecer algunas precisiones preliminares a continuación.

En primer término se entenderá, a los fines del proyecto de tesis, la *epistemología* en el sentido expresado por Damiani(1997):

¹⁶ Sin embargo, la aplicación de encuestas precisas sucesivas hubiera ampliado el conocimiento de las aspiraciones, ambiciones y sentimientos que envolvían al carácter transaccional detectado y sus tendencias de desenvolvimiento.

...por epistemología entendemos la disciplina que privilegia el análisis y la evaluación de los problemas cognoscitivos de tipo científico; es una actividad intelectual que reflexiona sobre la naturaleza de la ciencia, sobre el carácter de sus supuestos. La epistemología analiza, evalúa y critica el conjunto de problemas que presenta el proceso de producción de conocimiento científico, así por ejemplo, las cuestiones que conciernen a la definición y la caracterización de los conceptos científicos, el problema de la construcción de los términos teóricos de la ciencia, las concepciones metodológicas, las condiciones operatorias y técnicas del proceso de investigación; la naturaleza de las leyes científicas, la estructura lógica y la evolución de las teorías científicas, la contrastación empírica de las hipótesis teóricas y ámbitos empíricos, la posibilidad de una lógica inductiva; la naturaleza de la explicación científica; la fundamentación del conocimiento, la búsqueda de la verdad son, por definición, problemas epistemológicos y el análisis de estas cuestiones recibe el nombre de epistemología o filosofía de la ciencia.(p.29)

Este concepto comprende la búsqueda y plataforma de inicio de toda la investigación propuesta.

Luego, por *enfoque de sistemas* se entenderá una perspectiva, una lógica de interpretación de la realidad que según Senge(1992):

... nos dice qué debemos buscar más allá de los errores individuales o la mala suerte para comprender los problemas importantes. Qué debemos mirar más allá de las personalidades y los acontecimientos. Qué debemos examinar en las estructuras que modelan los actos individuales y crean condiciones que posibilitan cierto tipo de acontecimientos.(p.57)

El enfoque de sistemas¹⁷

Dentro de los *enfoques o perspectivas sistémicos*¹⁸ se llegó a considerar que tanto el estructuralismo¹⁹ como el funcionalismo²⁰ así como el estructural-funcionalismo²¹ y hasta el conductismo²² adolecían de ser parciales o reduccionistas²³. Ello en razón de acercarse al objeto desde una sola perspectiva apreciada como incapaz de abarcar las múltiples y complejas realidades así como las dinámicas relaciones entre las partes, las cuales sumadas, no superaban la entidad y producción del *todo* en movimiento. En consecuencia, esta limitación los hacía insuficientes para explicar los cambios, evoluciones, restricciones y equilibrios de un sistema (Thonon,1992) así como les impedía explicar *in extensu* fenómenos complejos y dinámicos tales como la organización. También se les hizo una crítica adicional: la de ser precientíficos y hasta presistémicos en *strictu sensu* (Thonon,1992). Esta última observación responde más a un ampuloso integrismo sistémico antes que a una realidad comprobable a través de la bibliografía más aceptada. En contraste, la historia del *enfoque de sistemas* ha sido fundamentalmente distinta en razón de integrar la dinámica de las interrelaciones ya que hizo posible acercarse a las causas y consecuencias, la diversidad de interrelaciones, los procesos emergentes y la retroalimentación dentro de los

¹⁷ Se refiere esta denominación al sentido *epistemológico* del mismo (Van Gigch,2001,p.68), el cual procede de lo general y abstracto para arribar a conclusiones acerca de lo más específico, tratando de desarrollar un nivel de abstracción apropiado según sea el caso.

¹⁸ En el sentido desarrollado por Thonon(1992):..."aquellas interpretaciones de la realidad que tienen en cuenta la concepción de los objetos o entes de estudio en forma de sistema"(p.16).

¹⁹ Se refiere al estructuralismo como la perspectiva que enfocaba básicamente a las relaciones con respecto a los elementos en desarrollo y funcionamiento de los sistemas (H. Thonon,1992) creyendo que era posible descomponer elementos simples y reconstruir nuevamente el sistema extrayéndose propiedades correlativas (Gutiérrez Pantoja,2001). Se identifica a Levi-Strauss y Piaget con esta óptica.

²⁰ Enfoque que asigna mayor importancia a las funciones de los elementos y estructuras dentro de los sistemas partiendo del principio de que cada parte cumple y está diseñada en orden a una finalidad específica(Thonon,1992). Se refiere a Malinowsky y a Radcliffe-Brown como exponentes fundamentales (Gutiérrez Pantoja, 2001).

²¹ Óptica que unifica estructuras y funciones a manera de conjunción de esfuerzos y direcciones de esos elementos (Gutiérrez Pantoja, 2001). Se identifica a Merton y Parsons como fieles defensores de este enfoque(Gutiérrez Pantoja,2001).

²² Enfoque que apunta al desarrollo de la conducta del sistema y sus integrantes con especial atención a los outputs(Thonon, 1992).

²³ *Analítico-reduccionistas* para Rodríguez Ulloa (1993), *analíticos-mecánicos-reduccionistas* para Van Gigch(2001).

límites de un mismo sistema²⁴. En muchos casos este enfoque integró y mejoró las anteriores ópticas.

El enfoque de sistemas apunta a afirmar que los sistemas no son una simple suma de partes integrantes sino que de la interrelación de los mismos surge una cualidad emergente que no se explica por las partes consideradas separadamente (Austin Millán, 2000). Más allá, este enfoque se conecta al pensamiento sistémico, el cual, en palabras de Peter Senge(1992)...” es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años, para que los patrones totales resulten más claros y para ayudarnos a modificarlos”(p.16). En este sentido, la teoría general de sistemas, como base del pensamiento sistémico primigeniamente expuesta por Von Bertalanffy es reivindicada y utilizada constantemente por el *transformacionalismo* que guía al presente proyecto.

En efecto, en el *transformacionalismo* se parte del principio que el ejercicio del liderazgo se desarrolla dentro de un sistema, en el sentido de “ente o fenómeno integrado que engloba todos los aspectos y niveles que le componen, caracterizándose por su interrelación mutua”(Gutiérrez Pantoja,2001). Esta noción de sistema es complementada con la apreciación de objetivos que le asigna cierta integración y coherencia así como la relevancia de los valores respetados y compartidos en todo esto. Esto último trae a colación a Senge(2000) al afirmar que:

Un sistema es un *todo* cuyos elementos se mantienen juntos porque cada uno de ellos afecta a cada otro todo el tiempo y porque cada uno tiene su puesto, rol y función. La palabra *sistema* viene del verbo griego *sunistanai*, el cual originalmente significa *la causa de estar juntos(...)*Por ello el pensamiento sistémico es el estudio de la estructura del sistema y su comportamiento.(p.78)

²⁴ En tal sentido vale recordar a Van Gigch (2001):...”El enfoque de sistemas puede muy posiblemente ser la única forma en la que podamos volver a unir las piezas de nuestro mundo fragmentado: la única manera en que podamos crear coherencia dentro del caos”(p.16).

Lo referido anteriormente también es recogido por Thonon(1992) al definir al sistema como ...”un conjunto de elementos o entidades interrelacionados de manera tal que forman un complejo interconectado que actúa como un Todo con el ambiente”(p. 15)²⁵.

Sin embargo, es innegable que el vocablo *sistema* es multívoco y sus definiciones múltiples. Ello no obsta para que se acepte generalmente que el concepto concita varias nociones, a saber (Thonon, 1992):

- **Totalidad**, en el sentido de que el sistema es un todo y, a la vez, una unidad compuesta por sus elementos identificatorios;
- **Elementos**, que son sus componentes integrantes;
- **Complejidad**, en razón de las múltiples interrelaciones integradas;
- **Relaciones**, tanto del sistema en estudio con otros sistemas que integran su ambiente y que se engloban en el suprasistema, como aquellas que se verifica entre los elementos identificados; y
- **Conectividad**, que alude a la interconexión de cada uno de los componentes, sin excepción.

Estas nociones adquieren relevancia especial a la hora de asumir sus correlativos en el campo de las afirmaciones que guían el desarrollo de esta investigación, en lo que a enfoque de sistemas se refiere (Thonon, 1992)²⁶:

- Todo sistema está formado por elementos;
- Todo sistema es elemento de un sistema mayor;
- No existen entes aislados ya que todo elemento está en conexión o relacionado con, al menos, otro elemento;
- Los sistemas tienen propiedades que sus partes por separado no tienen y los elementos, a su vez, tienen propiedades dentro del sistema que fuera de él no tendrían;

²⁵ Esta referencia al ambiente está en clara concordancia con el pensamiento de Niklas Luhman (1971) quien advierte que ...”la distinción entre sistema y mundo circundante-ambiente- reconstruye la distinción del todo y sus partes a través de una teoría de diferenciación sistémica y cambio de paradigmas”(p. 992).

²⁶ Ver la referencia a la cuestión categorial en la sección siguiente.

- Los sistemas cambian pero siempre tienen una parte invariable que permite sean reconocidos.

Los sistemas usualmente son agrupados en cuatro clases básicas: en principio se habló mucho de *sistemas abiertos* (permeables al intercambio de influencias con el exterior) y los *sistemas cerrados* (no susceptibles de intercambios con el contexto circundante) aunque poco después quedó claro que los cerrados semejabán una construcción idealista casi con fines academicistas; después se habló de los *sistemas lineales*, por un lado, caracterizados por la poca interrelación entre sus componentes y por ser susceptibles de deconstrucción y reconstrucción, a la vez, sin detrimento de su conjunto y, por otro lado, los *sistemas no lineales*, en los cuales las interacciones son frecuentes e intensas y donde los cambios de posiciones y relaciones pueden ser dramáticos. Esto ratifica el dinamismo interno de los *sistemas no lineales* y, por ende, del *enfoque de sistemas* y del *todo polisistémico*.

El *entorno*²⁷ moderno y especialmente el contexto en el cual se ejerce el liderazgo como actividad está constituido básicamente por *sistemas no lineales* (Martínez Miguélez,2002). Casi todo nuestro universo está constituido por *sistemas no lineales* en los cuales hay entidades complejas en constante y sinalagmática interacción.

La *teoría de sistemas* alude a la interconexión de los mismos y a la obligación de indagar el carácter y contenido de esas relaciones como fundamental para la fijación de los sistemas individuales o plurales. Del estudio del carácter y contenido de los mismos se obtienen pistas acerca de su equilibrio interno y las acciones requeridas para su restauración.

²⁷ Es el contexto en medio del cual se ubica un sistema y que tiende a tener una influencia importantísima en los sistemas cuando se trata de aquellos conocidos como abiertos aunque es precisamente la diferenciación con el entorno lo que preserva el carácter preciso de un sistema determinado. En este caso y para ilustrar el intercambio fluido entre el sistema y su entorno se identifican dos acciones: los inputs (entradas) y los outputs (las salidas). La relación dinámica de ambas acciones determina ciertamente la noción de equilibrio a la cual atiende el sistema en cuestión. La retroalimentación se evidencia cuando parte de los outputs se reconvierten en inputs, lo cual redundará en la posibilidad concreta de ejercer seguimiento de sus propios procesos y nutrirse de los mismos.

Más allá, la teoría mencionada asume como propia una cantidad de conocimientos generados por otras ciencias. De hecho, usualmente se advierte que la existencia final de un *sistema* es establecida por la verificación de operaciones ejecutadas por varias disciplinas científicas. Esto ha llevado a la utilización del término *isomorfismo*, en el sentido del aprovechamiento de explicaciones procedentes de varios campos de estudio aplicables a fenómenos similares que se repiten en sistemas distintos. Esta idea es de alta relevancia en el campo de los estudios multidisciplinarios y los análisis de liderazgo son, particularmente, integrados y demandantes de explicaciones de orígenes diversos. Así, el enfoque de sistemas sirve de base para la convergencia y unificación de diversos campos del conocimiento. Este esquema ha sido utilizado por las ciencias físicas, biológicas y sociales, como marco de referencia para la integración moderna. Para ello emplean instrumentos provenientes de varias disciplinas, a fin de garantizar la extrapolación de los descubrimientos y avances y la integración de los mismos. En fin de cuentas se parte del supuesto de que la conducta en los sistemas se puede regir por procesos análogos y hasta homólogos (Easton,1992).

Es típico que, en cuanto a los sistemas, se hable de una terminología específica. De suerte que se alude constantemente a los términos *sistema* (conjunto organizado de partes interactuantes o interdependientes), *proceso*(es la transformación de un desequilibrio producido, a su vez, por un ingreso), *relaciones* (enlaces vinculantes entre las partes integrantes del sistema o de los subsistemas existentes), *contexto* (ambiente de referencia circundante e influyente), *organizaciones*(sistema socio-técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la cual interactúa, influyéndose en ambas vías) , **inputs** y **outputs** (entradas y salidas), *retroalimentación* (regreso del resultado de un *input* ya procesado que reingresa al sistema abierto), *sistemas vivos como sistemas abiertos* (mantienen un continuo intercambio con el ambiente) y sistemas no lineales o lineales (según acepten perturbaciones en las relaciones de las partes con el *todo*), *funciones según su estructura, transformación*(el

proceso de transformar un *input* en un *output*) y *jerarquía* (noción de interrelación organizada donde hay orden vertical) (Yourdon,1989).

Finalmente, es importante resaltar que existen, al menos, dos posibilidades diferenciadas de desarrollo práctico del enfoque de sistemas: una *matematicista*²⁸ y otra evidentemente *cualitativista* (Weil, 1997) que, sin embargo, convoca a la implementación de multimétodos. En esta última corriente se inscribe el proyecto presentado.

Categorías²⁹

A partir de la visión de sistema asumida en la sección anterior, se aborda, a continuación, las categorías de análisis capaces...” de recoger la esencia del fenómeno”(Blanco Muñoz, 1981,p. 73). En el acercamiento a ellas ha privado, indefectiblemente, la actitud creadora a la cual alude el propio Blanco Muñoz (p. 73) y ello se ha hecho, no obstante, con la ayuda de la sistematización de la cuestión categorial realizada por Thonon(1992).

- **El Todo y las Partes**, entendidos el primero como el sistema mismo y los segundos como los componentes de aquel. Ello engloba los atributos de las partes y del Todo mismo en razón de que la suma de los primeros no determina los del segundo.
- **Estructuras y funciones**. El primer concepto se utiliza en el sentido esbozado por Thonon y que apunta al conjunto de relaciones entre los componentes de un sistema y , a su vez, con el ambiente que rodea al propio sistema. El último se interpreta como indicativo de las actividades que los sistemas desarrollan, sus elementos y que encierra, evidentemente, el propósito de sus estructuras, advirtiéndose que ningún elemento del sistema puede cumplir la función de la totalidad.

²⁸ Van Gigch(2001), por ejemplo, advierte que el enfoque de sistemas anima el uso de modelos matemáticos que permiten sugerir analogías entre los sistemas y lo adhiere a la cultura *cuantitativa*.

²⁹ Se asume la óptica que en tal sentido desarrolla Thonon(1992, pp. 26-35) en concordancia con la definición correspondiente de Blanco Muñoz(1981).

La diferenciación, tal y como lo apunta Thonon, es artificial toda vez que no se concibe estructura sin función alguna ni actividad determinada dentro del sistema sin relación correlativa.

- **Estados, Procesos y Trayectoria.** Continuando con Thonon, los estados se entienden como la expresión valorativa de las propiedades de un sistema en un momento preciso. El decurso y sucesión de estados en un lapso determinado es lo que se llama proceso. Los estados dentro de un mismo período es lo que se llama trayectoria.

- **Estabilidad y Equilibrio y Catástrofe.** Por equilibrio del sistema se entiende aquella ..."trayectoria cuyos estados cumplen ciertas relaciones deseadas entre los valores de sus propiedades"(Thonon, 1992,p. 29). Mientras, se aludirá a trayectoria estable cuando aún a pesar de un desequilibrio o alteración de trayectoria, el sistema pugne por regresar al desarrollo de su trayectoria primigenia. Se alude a la estabilidad también como fase de regulación y se caracteriza por la intención de contrarrestar perturbaciones a través de diferentes mecanismos de defensa (Sarabia, 1995, p. 107). Por catástrofe se entenderá el paso brusco, no evolutivo, de una trayectoria estable a otra estable. Estas nociones surgen como antecedente básico a la comprensión de la adaptación típica del concepto de liderazgo que se desarrolla en esta investigación.

- **Entropía y negantropía.** Se les entiende como las tendencias al desorden y al orden, respectivamente. De suerte que un sistema en el cual las interrelaciones internas y sus dependencias con el ambiente son mínimas será más proclive a estados de entropía mayor, o sea, de mayor desorden. Por otra parte, la entropía es una medida de la magnitud de la evolución de un sistema hasta que éste alcanza el equilibrio y cierta uniformidad (Sarabia, 1995, p. 49).

- **Dinámica del sistema.** A partir de la asunción de que el sistema que se estudiará en esta investigación es abierto y, por ende, expuesto

al constante intercambio con el entorno, también se asume su carácter dinámico. Ello en virtud de que sus propiedades son de aquellas que varían con el tiempo.

- **Conflicto y Cooperación.** Son las relaciones que caracterizan la dinámica de los sistemas y que indican, en el primer caso, que existe oposición entre las fuerzas que interactúan por contraposición de los objetivos de las partes integrantes de un sistema y, en el segundo, se entenderá la coincidencia de objetivos de las partes integrantes. En la dinámica de un sistema pueden configurarse ambas situaciones.
- **Información.** Con este término se alude a la transmisión y percepción de mensajes dentro de un sistema y en relación con su ambiente.

Sistematización de las razones que determinaron la adopción del enfoque de sistemas en el marco del proyecto de tesis propuesto:

1. El enfoque de sistemas es *integrador* en vez de *reduccionista* lo cual garantiza una visión de la *totalidad social* que permite atender las complejidades, interdependencias, el cambio y sus implicaciones así como los intereses y el equilibrio (lo que éste compromete)(Senge,2000). También permite comprender las partes y sus implicaciones a la vez que abarca el *todo* (Van Gigch,2001) y hace posible, simultáneamente, abordar la simplicidad y la complejidad de los contextos involucrados así como de las intrincadas relaciones, interacciones y retroalimentaciones que se verifican. Y, el liderazgo, *innegablemente, es un objeto de estudio de gran complejidad, como casi todo lo social*, que exige plenos aportes de cada atributo que informa al enfoque de sistemas. Ello no sólo por el hecho de que es ejercido por seres humanos que interactúan y que al final de cuentas son libres a la hora de escoger cómo hacerlo, sino también por las

relaciones entre conceptos e instituciones también interactuantes, así como por las múltiples variables en juego que son difíciles de aislar. Lo dicho configura, a todo evento, una búsqueda que va más allá de la asunción de la causalidad lineal, inscribiéndose en el camino del análisis de determinantes y relaciones, en el marco de las *totalidades* y *sistemas*.

2. El liderazgo, en su desarrollo como actividad, es un proceso integral que abarca no sólo los aspectos de la organización, entorno o cultura sino que atiende a los recursos y posiciones desde los cuales se ejerce. El estudio organizacional que le sirve de guía exige el aporte de disciplinas como la psicología, la sociología, la gerencia, la administración, las ciencias políticas, la ética, entre otras. Se exige hasta la aplicación de metáforas y analogías³⁰. Máxime si se trata de una cultura organizacional³¹ tan especial como lo es la militar³². Ello en razón de la necesidad moderna de acudir a explicaciones y aportes a partir de múltiples disciplinas y conocimientos, permitiendo un abordaje multifactorial.

3. Por otra parte, el carácter esencialmente dinámico asignado por el *transformacionalismo* al liderazgo exige un acercamiento cónsono con dicho dinamismo y el enfoque de sistemas tiene este particular acento en las dinámicas que se desarrollan. Como dice Martínez Miguélez(1995), el enfoque de sistemas es ideal,

³⁰ En el sentido esbozado por Thonon(1992) de

...reconocer semejanzas-o más específicamente isomorfismos- pero tomando en cuenta las diferencias entre distintos tipos y clases de sistemas(...)la analogía que se usa en enfoque de sistemas parte de las semejanzas entre las estructuras de los sistemas o de las funciones de las partes de los mismos para inferir propiedades generales de los sistemas pero el uso de este procedimiento(...) supone (...)conocimiento interdisciplinario-conocimiento que trasciende más allá de una sola disciplina-: el conocimiento sobre el sistema original y el análogo(pp.35-36)

³¹ Entendiendo como *cultura organizacional*, según Aranzadi(1995):

...consiste en los valores centrales de la organización, su filosofía básica y sus preocupaciones técnicas, financieras y humanísticas, que mantienen los límites de la propia organización, dota de una interpretación compartida de los sucesos y da a sus miembros un sentido de comunidad, lealtad y compromiso.(p.181)

³² Al respecto ver Yukl, G. y Van Fleet, D. (1986).

...Cuando una realidad no es un agregado o yuxtaposición de elementos sino que sus partes constituyentes forman una totalidad organizada con fuerte interacción entre sí, es decir, cuando constituyen un sistema, su estudio y comprensión requiere la captación de esa estructura dinámica interna que lo define y caracteriza. (p.2)

4. Igualmente, el *transformacionalismo* requiere cierta habilidad para reconocer las dinámicas ocultas de sistemas complejos, límites de los mismos y del estrés interno y externo desatados al igual que los compromisos correlativos que éste demanda (Senge,2000). Particularmente, exige mecanismos de apreciación de la capacidad de resistir el desequilibrio y de explicar el alcance de los mecanismos de restauración del equilibrio (en tal sentido es particularmente valiosa la noción típica del enfoque de sistemas de *entropía*, la cual determina una propensión natural del sistema a entrar en un proceso de desorden interior y *negentropía*, que es la propensión a restaurar su equilibrio). Lo dicho obra en favor, precisamente, de la necesidad del enfoque de sistemas.

5. Por último, el enfoque de sistemas facilita el establecimiento de los objetivos, el propósito, la estructura, misión y planes de sistemas determinados, lo cual es fundamental para su análisis desde el punto de vista *transformacional*. Así mismo favorece el análisis de la dirección, administración y gerencia como un *todo integrado* y, por ende, la necesidad de distribución de recursos y atención. Ello se traduce en impulso para el proceso de toma de decisiones, así como la definición y las posibilidades de mejoramiento, lo cual es la piedra angular del ejercicio del liderazgo y, por consiguiente, un factor importantísimo para su análisis.

Se podría afirmar que la necesidad de partir del *enfoque de sistemas* es correlativa al grado de complejidad, diversificación de manifestaciones y

carácter dinámico del liderazgo contemporáneo y, particularmente, si éste es estudiado desde los predios de la visión *transformacional* como es el caso de este proyecto.

Más allá, la investigación que se propone está orientada por una visión cualitativa y asume un multidiseño en virtud del cual se complementa³³, metodológicamente, con la cultura cuantitativa y es así que se permite la utilización de ciertas técnicas consideradas connaturales a esa óptica..

Ahora bien, con respecto a la complementación, se debe advertir que se acude a ella ya que:

1. a pesar de la constante profundización de cada sector radical identificado con cada uno de las culturas tradicionales, no se ha superado las debilidades típicas de cada visión, las cuales, definitivamente, fortalecen la utilización de ambas para mitigar tales escollos a través de la sinergia, constituyendo este último factor una búsqueda constante en el campo de los estudios de liderazgo, el cual ha sido caracterizado mundialmente, precisamente, como compuesto (elementos inextricablemente unidos como autoridad, poder, adaptación-) y multidisciplinario (disímiles disciplinas y metodologías en juego);
2. cada problema, articulado con la intención de cada investigador, clama por una metodología adecuada, sin embargo, ninguna de las visiones tradicionales es *la total y exclusivamente adecuada ya que, por sí mismas, no son totalmente adecuadas*, aún cuando el propio objeto de investigación casi imponga la asunción de una cultura u otra

³³ Según Bericat(1998)...

Existe complementación cuando, en el marco de un mismo estudio se obtienen dos imágenes, una procedente del paradigma cualitativo y otra de la orientación cuantitativa. Así, obteniendo esta doble y diferenciada visión de los hechos complementamos nuestro conocimiento sobre los mismos(...)su legitimidad se soporta sobre la creencia de que cada orientación es capaz de revelar diferentes e interesantes zonas de la realidad social, así como que es necesario contar con esta doble visión para un mejor entendimiento del fenómeno.(p.37)

o convoque la propia integración (House, 1994). Hoy se vislumbra una especie de maraña inextricable entre ambos extremos. Tal y como lo advierte Bericat(1998): ...”Cualidad y cantidad se reclaman lógicamente si no quieren perder su sentido”(p.35). Por otro lado, esto se traduce en la improcedencia de una selección apriorística de la metodología a aplicar;

3. la naturaleza compleja, heterogénea e integrada de los problemas de la realidad moderna³⁴ y la necesidad de probar la consistencia de la evidencia (la validación cruzada de resultados y necesidades complementarias), han contribuido a derribar el muro divisorio excluyente entre los extremos paradigmáticos . En cuanto a lo primero, es menester recordar a Bericat(1998) cuando advierte:“La complejidad puede comprenderse, entonces, como el fracaso de la observación, como la ineludible necesidad de un nuevo reconocimiento de la realidad, un nuevo mirar al mundo sin las categorías convencionales que someten y fijan nuestra pupila “. (p.12) Así, también se sugiere que como primer paso hacia la integración, los investigadores deberían ignorar las limitantes de la otra tradición, identificar y trabajar para minimizar las debilidades de su propia tradición y aceptar que mientras los paradigmas difieren, ambos tienen un propósito común de investigación . Acudiendo nuevamente a Bericat:...”la ciencia social hoy busca nuevos espacios de integración desde los cuales observar la realidad. Esto exige, en primer término, la aplicación simultánea de ambas orientaciones metodológicas a un mismo objeto de investigación”.(p.14)

Lo antes dicho innegablemente vislumbra un camino de alta exigencia que, como contrapartida, garantiza:

³⁴ En el caso del liderazgo: seres humanos que interactúan y que al final de cuentas son libres a la hora de escoger cómo hacerlo así como la inextricable maraña de relaciones entre conceptos e instituciones interactuantes, y las múltiples variables en juego y que son difíciles de aislar.

1. una visión que logra unificar lo mejor de los caminos al conocimiento científico, de manera acompasada, eficiente y coherente;
2. fortaleza argumental, producto de la obtención de conclusiones que cierran un ciclo completo a partir de argumentos que, en diferentes estadios, reproducen constantemente el mérito favorable de las ideas incorporadas. De hecho la coherencia necesaria entre el momento teórico, el momento metodológico y el momento técnico, en este contexto, se traduce en una fortaleza tremenda;
3. comprobación, producto de una constante verificación en dos vías.

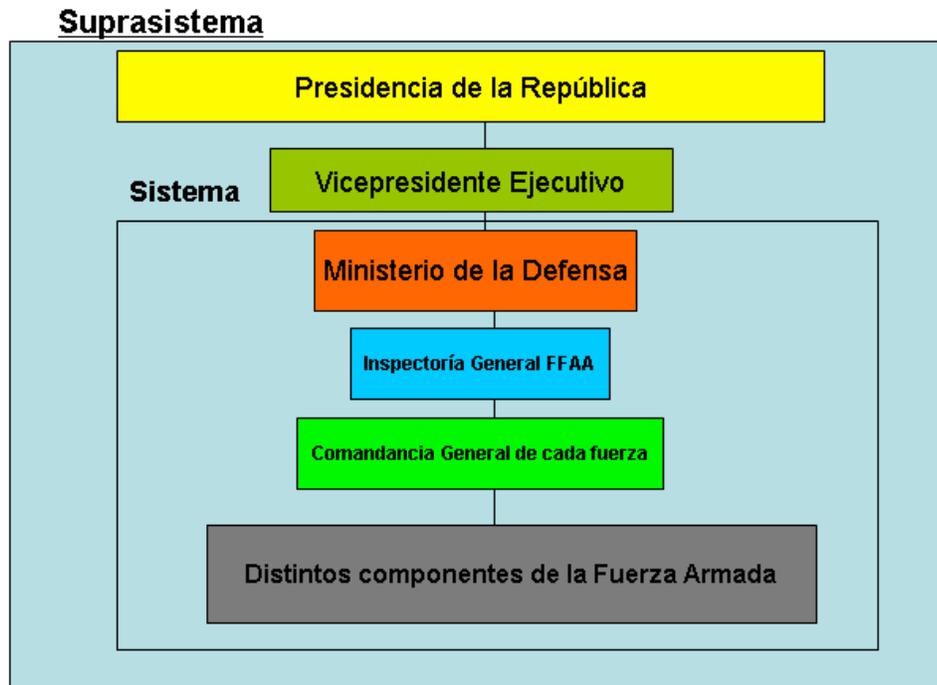
Delimitación del sistema objeto de estudio

En esta sección se echará un vistazo a los límites del sistema cuyo análisis pretende acercar el proyecto de tesis propuesto. La delimitación, innegablemente, depende del interés del investigador y se corresponde con la visión del campo de trabajo a ser desplegada ya que al establecer los límites de un sistema al mismo tiempo se está fijando cuál es el ambiente o medio que le rodea y las fronteras de la visión asignada.

Ubicación del sistema

Comprende la localización del sistema dentro de la maraña de conjuntos equivalentes, lo cual es típico del enfoque sistémico. Además, la delimitación permite establecer bajo el control de quién se encuentra un sistema dado y cuáles son controlados por el sistema en cuestión. Y tal como se ha advertido, siendo el propósito de la tesis del autor el análisis de sistema, surge como necesario el establecer el nivel de sistema al cual se apunta. De suerte que se debe fijar el sistema preciso a estudiar (fuerza armada nacional) y el suprasistema dentro del cual está enclavado.

Cuadro N°3
Ubicación del sistema



Fuente: Vladimir Petit Medina(2004)

El cuadro anterior comprende no sólo la ubicación en el suprasistema³⁵ sino que sirve de ilustración de todo un mundo de relaciones internas que no se limita al ámbito militar sino que se extiende a los sistemas de mando civil con comando militar. Dicho suprasistema, entonces, está compuesto por la totalidad operacional y de mando de la Fuerza Armada Nacional y su mayor nivel de jefatura. Sin embargo, el resto de los sistemas dentro del mismo suprasistema, será **reputado como *medio*** y, por ende, al mismo se apuntará en lo relativo a las actividades de intercambio, es decir, ***inputs y outputs***.

³⁵ Sistema que incorpora múltiples sistemas de entidad los cuales dependen del mismo e interactúan en él.

Identificación precisa del sistema

Se incluye una especie de resumen preliminar aclaratorio.

Aspecto temporal-	<i>Período 1989-2005</i>	
Aspecto Espacial	<i>Territorio Nacional</i>	
Perspectiva	<i>Organizacional con énfasis en relaciones de autoridad y poder</i>	
Fronteras	<i>profundidad</i>	<i>Efectivos Militares y sus psicologías</i>
	<i>Amplitud</i>	<i>Sistema político y el sistema de comando de la fuerza armada nacional</i>

El aspecto temporal no es más que la definición del tiempo del cual se trata, el cual influye radicalmente en la composición y determinación del contexto. También permite echar un vistazo a la dinámica de un sistema preciso en una circunstancia determinada.

El aspecto espacial se refiere a la definición del contexto físico correspondiente al sistema en delimitación. Así, se corresponde con la idea misma del sistema ya que sus componentes se esparcen a lo largo y ancho de la república. De manera que para analizar el sistema militar es necesario acercarse a un sistema cuyos elementos y sus relaciones no se verifican en una locación única, sino en un territorio extenso: el espacio terrestre de la República de Venezuela.

La perspectiva es el punto de vista desde el cual se va a aproximar el sistema. Es como el cristal a través del cual se va a analizar el mismo y por ende, denota un interés y preocupación primordiales. En el caso de la tesis proyectada, la óptica organizacional recoge el interés fundamental de analizar el ejercicio del liderazgo en la fuerza armada y permite elaborar acerca de las relaciones entre los distintos elementos que interactúan en los límites del sistema. El énfasis en las relaciones de autoridad y poder pretende precisar,

aún más, el ámbito de estudio ya que incluso el puro interés organizacional sin especificidades haría de la investigación un reto de extensas fronteras.

Las fronteras del sistema refieren al análisis vertical de desarrollo. El primero, la profundidad, es hasta dónde se pretende llegar hacia abajo y la amplitud, por su parte, se refiere a la altura a la cual se pretende llegar. Aquí surge la necesidad de hacer varias precisiones elementales:

1. El ejercicio del liderazgo militar comprende, como base en una hipotética pirámide jerárquica, al más sencillo efectivo militar, aunque no sólo en tanto parte de un sistema, sino también en cuanto expresión de un conjunto de valores dentro de una cultura específica. Por ello, su forma de sentir y ver las cosas, sus emociones en cuanto a la cadena de mando y sus ópticas de acercamiento a la obediencia, por ejemplo, pasan a ser puntos básicos de estudio de enorme relevancia para descifrar el verdadero funcionamiento de las condiciones necesarias para el ejercicio del liderazgo militar.
2. Tal y como se ha dicho *ut supra*, dentro del suprasistema conviven sistemas interconectados. Pues bien, a los efectos de este estudio es fundamental incluir las relaciones entre el sistema base y el sistema de comando, establecido por la constitución y las leyes de la República..

Atributos del sistema

Los atributos o propiedades son los rasgos característicos de un sistema, un subsistema, un suprasistema o de los elementos de los mismos. Según Van Gigch (2001) pueden ser cualitativos o cuantitativos, según el enfoque de medición sea un número u otro parámetro. A los efectos de esta investigación, los atributos relevantes del sistema especificado son:

- **Concreto**

En razón de que uno de los elementos del sistema cuyo estudio se dispone son sujetos y aceptando el sentido atribuido por Ackoff a los sistemas abstractos u integrados por una serie de conceptos, no hay duda de que se trata de un sistema concreto. Por otra parte, englobando el sentido asignado por Thonon(1992,p. 31) a los sistemas reales como contrapartida a los conceptuales, se encuentra que son criterios afines. Más si se advierte que la existencia de los sistemas concretos es independiente del observador, como es el caso.

- **Abierto**

Toda vez que tiene un medio integrado por otros sistemas dentro del mismo suprasistema con el cual intercambia y comunica permanentemente

- **Es una organización**

Se afirma esto a pesar de que en apariencia podría decirse que es un sistema más bien de aquellos signados por la complejidad organizada, en razón del número finito de componentes del sistema y porque el sistema posee propiedades propias más allá de las derivadas de sus partes componentes. En efecto, el todo es mucho más que la simple suma de los elementos (Van Gigch,2001, p. 55). Sin embargo, el propio Van Gigch va más allá, al referirse a la organizaciones y advierte que las mismas exceden la característica anterior, toda vez que apuntan a la existencia de sistemas hombre-máquina, cursos alternativos de acción con propiedades aún propias, comunicaciones de gran relevancia para la determinación de conductas e interacción de sistemas y cursos de acción posibles que constituyen el sustrato de una posterior elección entre opciones de decisión(Van Gigch,2001, p. 59).

- **Con un propósito**

Toda vez que existen objetivos y visiones comunes, en principio, por existir relaciones entre el sistema y el medio así como opciones y porque es posible un producto deseado e identificable . Lo anterior explica porqué se

habla de condiciones necesarias lo cual se traduce, en específico, en el marco de la investigación propuesta, en condiciones necesarias para el ejercicio del liderazgo.

- **Jerarquizado**

Si algún sistema está ordenado con base a la jerarquía es el militar y en general, el suprasistema en el cual se desenvuelve. De hecho la gran mayoría de sus dinámicas internas están referidas al ejercicio de la autoridad formal proveniente de una jerarquía impuesta y que tiene por contrapartida la obediencia debida.

- **Descriptivo y con modelo descriptivo.**

El sistema se corresponde con el espíritu de visión general de funcionamiento y análisis de ese mundo de relaciones y su modelo correlativo se compadece con dicho espíritu.

- **No lineal**

Se parte de la idea de que los *sistemas lineales*, por un lado, están caracterizados por la poca interrelación entre sus componentes y el hecho de ser susceptibles de deconstrucción y reconstrucción, a la vez, sin detrimento de su conjunto. En contraposición, los *sistemas no lineales*, son aquellos en los cuales las interacciones son frecuentes e intensas y donde los cambios de posiciones y relaciones pueden ser dramáticos. De allí que se considere al sistema en estudio como *no lineal*.

Elementos

Son aquellos componentes que desarrollan relaciones dentro de un sistema determinado y son correlativos a la posición y el propósito del estudio del sistema del cual se trate. También podría referirse a ellos, simplemente como los componentes de cada sistema (Van Gigch, 2001, p. 26). Así como los elementos pueden terminar representando, a su vez, subsistemas, pueden existir elementos cuya complejidad se refleje en la existencia, concomitante, de entidades o conceptos de tal magnitud que sin éstos sería insuficiente la

comprensión del elemento en cuestión. Éstos son conocidos como subelementos (Weil,1997) y complementan la visión de un elemento y su integridad, fijando una perspectiva de acercamiento. En el sistema que se ha identificado, por cierto, se alude a un subelemento que es el de los valores, como significativo ya que hablar de los sujetos integrantes del sistema que se delimita surge como insuficiente en caso de no agregar el factor de visión e interpretación de la realidad que caracteriza las relaciones dentro del sistema militar.

• **Sujetos y conceptos**

<p>Sujetos/ Actores: Aquellos que ejercen la actividad de liderazgo desde posiciones de autoridad formal o informal o posiciones de no autoridad, desplegando un constante proceso de legitimación y sacando provecho de sus rasgos de personalidad. El sub-elemento de los valores propios atiende a la psicología y capacidades de los sujetos pero tiene una lectura distinta. Ello engloba la capacidad de generar el trabajo de adaptación para asumir un reto adaptativo ante situaciones que ya no reclaman soluciones técnicas, incluye la capacidad de orquestación del estrés colectivo y su regulación y, finalmente, abarca la capacidad de manejo de las expectativas y encarar las exigencias usualmente controvertidas entre decisiones populares y decisiones necesarias</p>	atributos	<i>Posición- autoridad (formal e informal) y no autoridad</i>
<p>Instrumento de ejercicio de liderazgo: herramientas utilizadas en ocasión del ejercicio de la actividad de liderazgo y que están alineadas con la posición y rasgos de quienes los utilizan</p>		<i>Rasgos de personalidad</i>
<p>Valores: conjunto de principios y pensamientos que ordenan el ejercicio de la actividad dentro del sistema militar, su marco organizacional, respondiendo a los anhelos y visiones compartidas de sus miembros</p>		<i>Proceso de legitimación</i>
<i>Cualitativos, variables y ordinales</i>		
<i>Poder</i>		
<i>Persuasión o Influencia</i>		
<i>Cualitativos, variables y ordinales</i>		
<i>Impuestos: por régimen jurídico, por régimen disciplinario</i>		
<i>Aceptados libremente</i>		
<i>Cualitativos, variables y ordinales</i>		

Cuando se refiere al carácter **Variable**, debe interpretarse como alusivo a la verificación de cambios en el espacio y en el tiempo. De la misma manera, al referirse al carácter **Cualitativo**, se alude al hecho de no ser comparables ni medibles en magnitudes numéricas. Finalmente, la alusión a **Ordinales**, implica que más que medición, son ilustrativos por estar referidos a una relación de orden.

Relaciones entre elementos

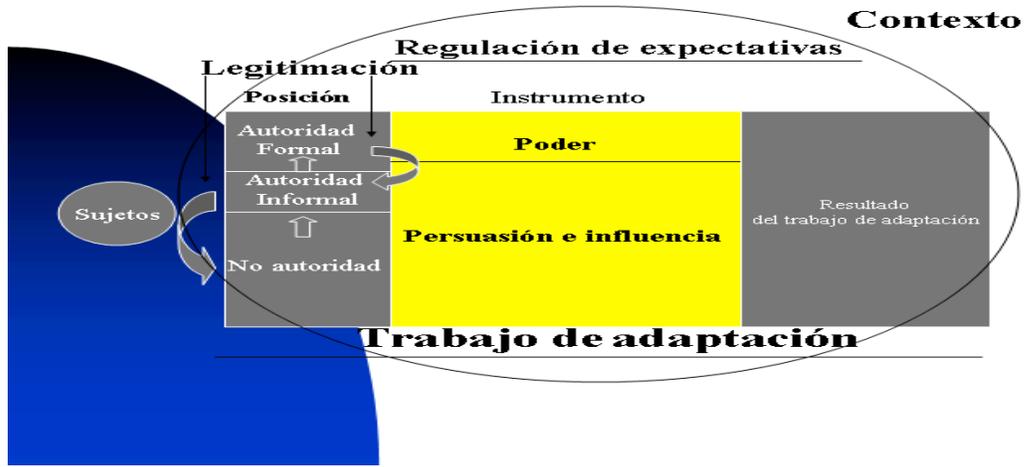
Sólo con el desarrollo de la investigación propuesta se puede establecer la gama y carácter de las relaciones entre los elementos componentes de un sistema. Luego, el mismo corazón de la investigación yace en las cercanías de la descripción de esas relaciones. Para la indagatoria de las mismas se acudirá a la clasificación de Thonon (1992,p. 24) en cuanto a las relaciones binarias: reflexividad, simetría, transitividad, circularidad. Sin embargo existen indicios que aportarán muchísimo a la presente investigación. Un ejemplo es el de la aproximación a la autoridad formal como asimétrica y transitiva. Ello en razón de que no aplica *inter pares* aunque si en el orden jerárquico piramidal.

El modelo

Asumiendo que un modelo no es más que la representación de un sistema y en razón de que la investigación proyectada pretende acercarse al sistema sólo en lo tocante al ejercicio de una actividad determinada, como lo es el liderazgo, el modelo que se propone representa el desarrollo de tal actividad dentro del sistema delimitado y en función de los elementos referidos.

Así, el modelo que se reproduce a continuación constituye, *per se*, una descripción de la actividad a ser estudiada que integra los elementos mencionados arriba y en concordancia con la visión asumida por el sistema militar y el potencial análisis de las condiciones necesarias para el ejercicio del liderazgo en dicho sistema.

Cuadro N°4
Modelo de representación del sistema



Fuente: Vladimir Petit Medina(2004)

Es fácil apreciar que en el modelo se incorpora la totalidad de elementos del sistema así como sus atributos en plena interacción. Igualmente, es menester advertir que se incorporan tres nociones esencialmente dinámicas que sólo en el marco del enfoque de sistemas es posible incluir: la regulación de expectativas y el desarrollo del trabajo de adaptación, como ejes paralelos y traducciones prácticas y progresivas de los logros que se van alcanzando, por un lado, y, por el otro, el proceso permanente de legitimación como *continuum*³⁶ de aseguramiento de la autoridad.

Bases Teóricas

En 1978 y a raíz de la publicación del manual de liderazgo de James McGregor Burns, se comenzó a hablar del liderazgo transformacional o transformador. Él partía de la visión transaccional aunque entendía que el liderazgo tenía una evidente intensidad superior ya que buscaba cambiar la cultura organizacional en pos de elementos superiores y no limitados por el

³⁶ La expresión se utiliza en su sentido original proveniente del latín *continuus*- continuación, cosa continua, extensión de la cual ninguna parte puede ser distinguida singularmente sin riesgo de arbitrariedad (Thesaurus,1999).

contenido de la transacción original. Ello conduce al campo teleológico y como Burns lo advierte ...`un liderazgo de finalidad institucional e integridad moral` (p. 16). Luego, por primera vez, se elaboraba una doctrina que construía a partir de valores, integración de voluntades y bien común por encima de intereses individuales y habilidades particulares. Se atendió al liderazgo que trasciende la necesidad del seguidor potencial para atender a la de las necesidades mutuas, las aspiraciones, la responsabilidad y los valores. Por fin se hizo metodológicamente procedente tratar diferenciadamente a Hitler y Gandhi, en tanto manipulador el primero y hombre que ejerció el liderazgo desde una posición de eminente autoridad moral, el segundo³⁷.

Pues bien, los europeos, asiáticos y americanos han venido demostrando que la visión más ajustada(por lo útil y completa de la misma), hoy por hoy, es la transformacional ya que apunta hacia la adquisición de habilidades y destrezas para analizar cuándo y cómo ejercer el liderazgo, al margen de la posición que se detente o del contenido genético y sus manifestaciones caracteriológicas. Ello con la finalidad de obtener y movilizar los mejores recursos de un grupo . Esta tendencia es de corte eficiente, sinérgico, colectivo, cooperativo, ético y que orquesta las habilidades colectivas y las conjuga. Estas ideas no han tenido la repercusión debida en Venezuela, entre otras cosas porque los estudios sobre el tema aún son pocos y el interés por el tema es bastante reciente.

En tiempos en los cuales los abogados deben conocer de matemáticas y estadísticas, al igual que los administradores deben adentrarse en los estudios jurídicos de su campo de especialización, no es extraño que a partir de

³⁷ Por fin, también, se superaron las barreras que implicaba el enfrentamiento entre las visiones. De hecho, la necesidad de estudiar consistente y mesurablemente las apreciaciones de los componentes del sistema del cual se tratara e incluso, la direccionalidad de su atención, el grado de desequilibrio asociado y hasta la detección de temas ocultos y cifras ocultas de recurrencia de hechos, hizo que fuera necesario acudir a esquemas cuantitativos (incluidos aquellos cercanos a las ciencias naturales) aunque se arrancara de la cultura cualitativa. En el marco de esta corriente es normal el desarrollo de investigaciones que integran correctamente las metodologías (que no sólo las técnicas aunque incluidas éstas), bien para complementar o combinarlas (no es usual la triangulación, al menos en este campo). Esta tesis, se ha caracterizado por asumir una verdadera integración metodológica, a diferencia de otras que aún se retienen en las fronteras de uno u otro paradigma tradicional. Así, la necesidad de acudir a la visión cuantitativa, correctamente utilizado, por supuesto, permitió un poderoso avance en los estudios modernos del campo del liderazgo.

ciertas disciplinas se haya recibido influjo de diversas metodologías para el diagnóstico y la intervención en sistemas organizacionales a fin de generar trabajo adaptativo. La filosofía, la psicología y la biología así como las ciencias políticas proveen bases claras para la comprensión de los conceptos de paradigma, cambio, adaptación, autoridad, legitimación y poder. La gerencia de negocios ofrece perspectivas para el examen apropiado de la sinergia, del trabajo en “*teams*” (grupos), el manejo y gerencia de la opinión y la resolución de conflictos. La psicología social aporta pistas acerca de las dinámicas de los grupos sociales en juego y una aproximación a la evaluación diagnóstica de productividad y disfunciones, así como de la importancia de los procesos de comunicación en la búsqueda de la armonía, la restauración del orden, la creatividad y la firmeza de decisiones. La sociología permite el acercamiento científico a la realidad social de la fuerza armada y del liderazgo que se ejerce en el mismo, con las poderosas herramientas de la visión de relaciones y actuación de variables sociales.

Todo el bagaje identificado redirecciona el estudio del liderazgo y convoca al estudio de un complejo mundo de interacciones. *La visión transformacional* ha permitido sumar todo ese bagaje y ordenar cuatro asunciones básicas: las herramientas para el ejercicio del liderazgo se pueden aprender, el rasgo carismático del carácter no es indispensable para su ejercicio sino que puede coadyuvar en él, el ejercicio del liderazgo implica movilización en términos de trabajo de adaptación, las posiciones desde las cuales se puede ejercer el liderazgo son de autoridad o de no autoridad, se requiere un esquema de análisis globalizador y multidisciplinario, la actividad en cuestión es un arma de regulación de expectativas y, el espíritu de ***entrepreneur*** frente a un sistema acompañado de un correcto análisis arroja las luces acerca de cómo actuar en un momento determinado siempre que se haga con arreglo a valores éticos superiores.

Lo antes dicho explica por qué la investigación que se propone comprende la complejidad misma del liderazgo moderno y ofrece la aplicación

de un esquema de análisis multidisciplinario, completo, flexible, práctico y de validez universal que asegura su utilidad social a través de su aplicabilidad permanente a lo real-social.

Luego, se debe profundizar en las concepciones que constituyen los supuestos analíticos-críticos de la teoría a desarrollar y aplicar:

1. El liderazgo es una actividad cuyo ejercicio se aprende. Lo importante no es, entonces, el estudio de quién es líder, sino de cómo, cuándo, por qué y para qué se ejerce el liderazgo. De allí también se deduce que en tanto actividad puede ser ejercido a múltiples niveles dentro de una misma organización y por cualquiera (desde el sargento hasta el general pueden por igual). Increíblemente, esta simple asunción despliega una poderosa política de inclusión ya que a nadie se deja por fuera y a nadie se discrimina por ninguna razón. Ello implica, también, que su ejercicio genera un proceso con actores y elementos en búsqueda de equilibrios permanentes interactuando dentro de sistemas usualmente en pugna, ya que nos confronta con nuestros principios, desviaciones y requerimientos de aprendizaje .

2. La validez del liderazgo transformacional radica en su utilidad práctica en términos de adaptación y movilización de recursos que se dinamizan acompasadamente en actividades diversas y en su efectividad como esquema de análisis para enfrentar exigencias de una situación social. Por ello, al igual que Heifetz (1997/2002), el liderazgo se mide en términos del trabajo de adaptación que desarrolle, la atención que genere y la movilización como moneda de pago por su ejercicio. Movilizar, por cierto, se entiende como un vocablo multívoco y comprensivo de distintas manifestaciones prácticas: motivar, organizar, orquestar, focalizar, incitar, inducir, reposicionar. Además, comporta elementos naturales a esta tesis como son la característica sinérgica, utilitaria, ética y colectiva, en contraposición a las viejas tendencias que

hacían énfasis en el lucimiento personal, el individualismo, etc. Los más recientes estudios transformacionales aún están en pleno desarrollo y difusión y provienen de medios tanto relacionados con la políticas públicas (Heifetz y Kellerman) como del campo de los negocios (Kotter y Yukl). Y nos introducen en los procesos organizacionales de influencia, liderazgo y persuasión así como en el estudio profundo de las relaciones entre autoridad, no autoridad, poder, coerción y legitimación, temas ocultos, trabajo y reto adaptativos. Por ello constituyen nuestra bibliografía básica y, a la vez, constituyen la mejor evidencia de la multidisciplinariedad necesaria en los complejos estudios de liderazgo.

3. El liderazgo puede ser ejercido desde posiciones de autoridad o no autoridad ya que liderazgo y autoridad son nociones distintas aunque complementarias. El liderazgo está basado en la confianza y la integración mientras que la autoridad se concibe como instrumento y en términos de servicio y, por ende, otorgada para ser devuelta en forma de resultados concretos positivos. Igualmente, se cree necesaria la diferenciación entre la autoridad formal y real, así como el estudio profundo de los procesos de legitimación involucrados y de las distintas manifestaciones de la autoridad. Ello apareja un estudio *in extensu* de la influencia, el poder y la coerción omnipresentes en estos procesos y, particularmente, en el contexto militar.

4. Lo anterior conduce a la aplicación de un esquema de análisis globalizador que refleje un sentido de compromiso con los problemas reales, igualmente válido en situaciones de autoridad y de no autoridad a partir de nuestra visión. Ese *esquema* debe abarcar, al menos, cuatro búsquedas: cómo concebir el liderazgo desde su inicio, cómo analizar las relaciones y valores involucrados, vernos desde un balcón en movimiento y, finalmente, una guía sobre cómo actuar. Ello lleva a integrar el problema dentro de un visión sistémica y de relaciones de

contrapesos permanentes que amerita trabajo adaptativo a lo largo y ancho de su desarrollo, pasando por los temas ocultos involucrados, las formas de crear e inhibir ese trabajo adaptativo y la identificación del reto de adaptación mismo . También invita a valorar el autoanálisis y la identificación de errores, fuentes de inspiración, elementos de la personalidad obviados, etc; y , por último, conduce a reelaborar y a planificar acciones a través de elementos de modulación del conflicto o crispación del mismo o redirección del debate así como devolución del trabajo a la gente, programando y estudiando nuestras intervenciones para hacerlas instrumentos que causen trabajo adaptativo y no fuentes de inhibición del mismo.

5. El ejercicio del liderazgo es una potente arma de regulación de expectativas y de orientación de nuevos posicionamientos, igualmente útil desde la perspectiva del cambio cultural público y privado.

Cualquiera de esos campos puede verse enriquecido y facilitado por su ejercicio y de allí la utilidad práctica que se propone demostrar.

6. La visión transformacional diferencia claramente entre administración, gerencia y liderazgo. Con respecto a la diferencia entre administración y liderazgo, Kotter (1999b) advierte que la administración,

...se ocupa de hacer frente a la complejidad. Sus prácticas y procedimientos son en gran medida una respuesta a la aparición en el siglo XX de grandes y complejas organizaciones. El liderazgo, por el contrario, se ocupa del cambio.(...) Cuantos más cambios, más liderazgo se necesita.(p.39)

La complejidad a la cual alude Kotter no sólo se refiere a la multiplicidad de factores en acción sino también a la enorme restricción implícita en la necesidad de conjugar recursos limitados para satisfacer necesidades específicas de la forma más competitiva. Ahora bien, en lo

referente, a la diferencia entre administración y gerencia, es pacífica, entre los transformacionalistas, la creencia de que los gerentes hacen el trabajo de acuerdo con una planificación específica, propia o impuesta, mientras que los administradores hacen el trabajo que les indican los gerentes. No obstante, lo más importante de la visión transformacional es que asume que el liderazgo, en tanto actividad, puede ser ejercido tanto por un administrador, como por un gerente, como por cualquier persona aún sin considerar su posición. De suerte que la diferencia radica en que la administración y la gerencia pertenecen a un orden distinto al que pertenece el liderazgo, aunque ambos son complementarios, no sustitutivos el uno del otro.

7. La visión transformacional es válida y aplicable a cualquier cultura organizacional , por complicada y rígida que ésta sea. De hecho, la asunción de una visión transformacional en los análisis de liderazgo relativos a problemas dentro de la cultura castrense no hace sino validar la propia teoría. Y es lógico que se acuda a esta visión toda vez que si en alguna actividad hace falta movilizar los mejores recursos de un grupo para lograr un nuevo posicionamiento que configura un aprendizaje y un avance general, es en el comando castrense. Por algo, los militares le han brindado mayor atención al estudio del liderazgo que cualquier otra organización. Al respecto, es necesario recordar al profesor Robert House, de la prestigiosa escuela Wharton, quien es citado por Steven Hayward (1998) y que advierte que..."estamos aprendiendo lo que los militares han sabido por miles de años: el liderazgo es importante"(p.XX). De hecho, aunque sólo recientemente se ha aceptado que el ejercicio del liderazgo es aprendible y se ha incluido cátedras correlativas en las principales universidades del mundo, desde tiempos inmemoriales, los distintos cuerpos armados han incluido en sus pensa el análisis de las obras de grandes *líderes* militares, independizadores, precursores, liberadores,

guerreros, etc. No ha pasado lo mismo, por cierto, con los grandes tratados de gerencia. Ello por razones que son resumidas en una famosa afirmación de Kotter(1999b):

...un ejército en tiempos de paz puede sobrevivir con una buena administración y una buena dirección en los diversos niveles de la jerarquía, en combinación con un buen liderazgo concentrado en los niveles superiores. En época de guerra, sin embargo, necesita un liderazgo competente en todos los niveles. Nadie ha encontrado la manera de gestionar con eficacia a los soldados en medio de una batalla; es necesario liderarlos.(p.42)

8. *El ejercicio del liderazgo está inspirado por valores éticos supremos que permiten conceptualizarlo como la actividad que se ejerce con arreglo a valores y, a partir de posiciones de autoridad o no autoridad, con la intención de obtener los mejores recursos de un grupo a fin de reposicionarlo de forma tal que se satisfaga un reto de adaptación específico. Y como adaptación se entiende el desarrollo de las capacidades culturales y organizacionales para enfrentar exitosamente los problemas de acuerdo con nuestros valores y propósitos. De allí que el reto adaptativo es aquel impuesto por el proceso adaptación del cual se trate. el reto adaptativo es aquel impuesto por el proceso de adaptación del cual se trate. Pero vale la advertencia de que esta visión es eminentemente dinámica, por ende, admite la constante existencia de brechas que conflictúan el contraste entre el sistema de valores y el asalto de la cruda realidad*³⁸. Por ello, la identificación y sistematización del trabajo de

³⁸ En este sentido es fundamental aclarar que el carácter dinámico de esta corriente se patenta en que el cierre de brechas entre la realidad y los valores no es algo referido a un momento específico sino a un proceso con secuencias determinadas, al igual que el proceso adaptativo. En ese sentido, la Universidad de Harvard ha dado ejemplo de esta tendencia dinámica tendiente a cerrar abismos toda vez que en el marco de dos Escuelas dominadas por la tendencia transformacionista, HBS(*Harvard Bussiness School- Joseph Kotter* como jefe de la cátedra de liderazgo) y la KSG(*Kennedy School of Government- Ronald Heifetz* como director del centro de Desarrollo del liderazgo), se ha hecho obligatorio un seminario llamado *Liderazgo, Gobierno y responsabilidad ética empresarial* y en el cual, a raíz de los hechos de *Enron* se pretende exponer a los cursantes a distintos tipos de presiones y realidades desafiantes que enfrentarán en el mundo de los negocios y de las políticas públicas. En él se aspira a medir respuestas concretas a realidades que asaltan el alcance de los valores morales en el terreno del desempeño (Ronald Alsop,2003).

adaptación es lo que se llama, en contrapartida, el reto de adaptación el cual ha sido referido *ut supra*.

En líneas generales, se puede advertir, con una simple revisión de las distintas corrientes de análisis de liderazgo, que sólo a partir del momento en que éstas cayeron en cuenta de la necesidad de justificar la confianza ínsita en el liderazgo de origen *transaccional*, a través de una contraprestación benéfica que perfeccionara o patentara el carácter sinalagmático perfecto de la transacción involucrada, es que se comenzó a generar atención sobre los valores, la moral y la ética. Sin embargo, una vez consolidado este primer paso, que permitió hacer diferencias fundamentales entre líderes y manipuladores, se acudió a sucesivas explicaciones dentro del contexto de la *moralidad relativa*, cuando las diferencias entre buenos y malos no eran tan claras, a la luz de acciones pragmáticas polémicas, tomadas en medio de situaciones extremas o simplemente anormales. *Y ese mundo de la relativización, levantado desde una agrietada y agónica visión racional, se mantuvo por largo tiempo, hasta que la tesis transformacional, más interesada en el trabajo de adaptación que involucra el liderazgo que en la figura, carácter o carisma del líder mismo, hizo compatible la nueva visión ética contraria a la tradicional occidental con una visión superior del ser humano y sus circunstancias, plena de libertad y dinamismo.*

Pero aún a pesar de este importante avance, *es impensable hablar de una nueva visión ética de aceptación pacífica cuando se trata de circunstancias normales o como aquí se llama, problemas técnicos. En casos de normalidad, la racionalidad occidental sigue siendo preponderante en razón de concebirse más como la visión del liderazgo en potencia y, por ende, de su glosario correlativo de valores, antes que en un proceso dicotómico entre valores y realidades circundantes y de urgente necesidad de ser enfrentadas.* De suerte que la ausencia de contradicción dicotómica se

reputa más cercana a la abstracción, al ordinario accionar y al análisis racional más puro³⁹.

La clásica visión de la ética proveniente de dictados racionales viene siendo sitiada de la misma manera que aquellas que propugnaban un liderazgo antiguo, simbolizado y limitado por el líder. Aquel tradicional pensamiento surgió como consecuencia lógica de una visión occidental racional y que devenía por igual de las enseñanzas de Santo Tomás, como de las obras Kantianas y, en el mundo jurídico, de las Kelsenianas, que le sirvieron de reimpulso por cierto tiempo adicional. Sin embargo, cuando la necesidad de esclarecer el plano de los valores ante conflictivas realidades exigentes y demandantes en grado sumo surgió⁴⁰, sobrevino un jaque a la racionalidad y su visión ética, obligándole a responder inmediatamente con esa suerte de desdoblamiento conocido como la tesis de la *moralidad relativa*.

La tesis de la moral relativa, a pesar de ser un dramático punto de inflexión en el mundo de la racionalidad, nunca pudo explicar satisfactoriamente la diferencia de fondo entre una actuación universalmente condenada y otra universalmente aplaudida aunque fueran del mismo tenor. Entonces, los valores, en cuanto al liderazgo, terminaban aceptando interpretaciones complacientes, *built to suit* (hechas a la medida), por parte de biógrafos y analistas, a la hora de explicar acciones prácticas que negaban tales principios y valores. Por ello, dicho intento racional por justificar y condenar, a la vez, acciones parecidas con argumentaciones de origen similar, se hizo trizas al ser expuesto a simples, más bien simplísimas, disquisiciones. Luego, en el campo de los estudios de liderazgo se ha pasado de la negación de la relevancia del tema ético a la preponderancia absoluta del

³⁹ En tal sentido es bueno recordar que los griegos asumían que el pensamiento racional y la realidad representada por él eran más similares que análogas, luego, la abstracción era un correlativo lineal de la realidad (Martínez Miguélez, 1986)

⁴⁰ Como advierte Martínez Miguélez (1986):

...La complejidad de nuevas realidades emergentes durante este siglo, su fuerte interdependencia y sus interacciones ocultas, por una parte, y, por la otra, el descubrimiento de la riqueza y dotación de la insospechada capacidad creadora y de los procesos cognitivos del cerebro humano, postulan una nueva conciencia que el paradigma de racionalidad anterior no alcanza(p.1)

racionalismo más puro ⁴¹, a la asunción de una manida *moral relativa* de agónico influjo racional aunque de debilidad teórica indudable, hasta llegar al abrevadero de una tesis más rayana en la espiritualidad y más cónsona con el pragmático deseo de un momento preciso, ante circunstancias y requerimientos concretos, lo cual representó sin duda, un decidido paso adelante.

Cuando la concepción del liderazgo se aproximó más al mundo del espíritu, al cambio del ser humano y las circunstancias que le rodean durante los procesos de toma de decisiones, sobrevino una serie de ideas que facilitaron una sólida explicación de las acciones de quienes han ejercido el liderazgo, no susceptible de una visión básicamente racional, sino más bien de un canto a la libertad del espíritu que ha permitido ubicarse en el campo de una nueva concepción de la ética. Así, *el transformacionalismo logró lo anterior y visualizó una ética no racional, es decir, una verdadera ética de la espiritualidad y, por ende, del campo de la libertad enfrentada a las más diversas formas de actuación y ante los más disímiles estímulos provenientes de la realidad circundante*. Por ello hay hasta sinonimia de terminologías y se concibe tanto a la ética como al liderazgo en términos de trabajo de adaptación. La nueva ética, entonces, obra más en la fuente de la moral utilitaria, rebajada por la expresión idiomática que apareja pero ha sido sistemáticamente reivindicada por el sentido de utilidad ante lo real social.

Finalmente, cabe decir que se entiende la **moral como referida a valores individuales incluidos en nuestro ser como una especie de disco duro en el cual vierten sus aportes la sociedad, la religión y cierta concepción de estructura lógica de pensamiento y la ética son esos valores referidos al plano de la actuación pública ya que aquellos, puestos en juego ante la realidad más severa han demostrado ser**

⁴¹ Es oportuno citar lo dicho por Juan Antonio Pérez López (2001): "...El modelo implícito de un racionalismo del que vamos saliendo-y que ignora todo el lado afectivo de la persona-, es el del ser humano concebido como una máquina"(p.216).

ampliamente ineficientes (Emeterio Gómez, 2001). Luego, para el racionalismo occidental, ética y moral son fundamentalmente distintos, mientras que para la tesis que se adscribe, la ética y la moral son estadios indisolubles ya que constituyen una misma vía, aunque en dimensiones hipotéticamente distintas en circunstancias incomparables. Y vale advertir que se acepta que **los valores morales son universales tan sólo en un sentido muy general** (cada caso concreto invoca por una lectura particular) **y son absolutos también en un sentido muy general y abstracto** (la realidad los confronta y hace difícil su sostenimiento puro).

Definición de conceptos

Se utiliza, luego, un tejido conceptual integrado por numerosas nociones. A continuación una primigenia definición de estos conceptos:

1. **Adaptación:** En palabras de Heifetz (1997)...” es el desarrollo de la capacidad organizacional y cultural para enfrentar los problemas exitosamente, de acuerdo con nuestros valores y propósitos”(p.3). Es distinto a la resignación o la aceptación del status quo en razón de intervenir la necesidad de triunfar y , a la vez, de hacerlo en términos de nuestros valores, es decir, terminar sacándole provecho al problema como forma de alcanzar un nuevo punto de equilibrio.
2. **Autoridad:** En los términos de este estudio se entenderá como una posición determinada dentro de un sistema específico dependiente de la confianza y conferida para ser devuelta en forma de servicio y utilidad para el grupo. Admitirá diversas maneras de verificarse: autoridad formal (la devenida de un cargo formal de designación o nombramiento dependiente de un superior o a la cual se ha accedido a través de mecanismos democráticos, usualmente convoca la noción de jerarquía), la autoridad informal (la devenida por atributos y logros

específicos y caracterizada por ser correlativa a posiciones no jerárquicas dentro del sistema del cual se trate), y la no autoridad (aquella que surge por acciones específicas de quienes no tienen formal ni informal y se caracteriza por la no identificación crucial de quien ocupa tal posición o al menos, si esa identificación es posible, es irrelevante a los efectos del sistema en el cual se desarrolla la actividad) (Heifetz,2002).

3. **Cambio:** Se entiende como aquella situación sobrevenida que causa desequilibrio en el sistema y demanda la creación de nuevos esquemas de adaptación para enfrentarse a la nueva situación, sacarle provecho y, por ende, restaurar el equilibrio. Si la nueva circunstancia fuese remediable a través de la aplicación de recetas ya conocidas o soluciones tradicionales, estaríamos frente a un problema técnico que amerita una solución técnica y no ante un cambio requirente de trabajo de adaptación (Heifetz, 2002).

4. **Condiciones necesarias para el ejercicio del liderazgo:** Son aquellos extremos que constituyen requisitos sine qua non para el ejercicio del liderazgo. A pesar de que su verificación puede no darse aún verificada su concurrencia, está claro que sin su concurso real no podría verificarse tal ejercicio de liderazgo. Son, según la visión transformacional, a saber, *(a) los sujetos intervinientes y los temas ocultos entre ellos, (b) el entorno y la cultura organizacional de la cual se trata (c) la posición de autoridad o de no autoridad desde la cual se ejerce el liderazgo (d) el poder que puede aparejar o la posibilidad de influencia que se abre ,(e) el trabajo de adaptación que involucra y las maneras de evadirle,(f) las fuentes de legitimidad del ejercicio del mismo y el proceso de legitimación en despliegue,(g) las necesidades y exigencias presentes(h) el propósito y (i) los valores involucrados .*

5. **Crisis:** Tomando palabras de Heifetz y Linsky (2002):

Crisis es un desequilibrio mantenido que indica que los temas de adaptación aún están presentes e insatisfechos dentro del sistema, manteniendo una sensación de peligro por cuanto la apuesta se torna alta, las expectativas apremiantes, el tiempo se considera corto y las incertidumbres grandes. Sin embargo, también representa oportunidades para atraer la atención hacia los temas no resueltos.(p. 61)

6. **Cultura organizacional:** Siguiendo a Aranzadi(1995):

...consiste en los valores centrales de la organización, su filosofía básica y sus preocupaciones técnicas, financieras y humanísticas, que mantienen los límites de la propia organización, dota de una interpretación compartida de los sucesos y da a sus miembros un sentido de comunidad, lealtad y compromiso.(p.181)

7. **Entorno:** Es el contexto o ambiente en medio del cual se ubica un sistema y que tiende a tener una influencia importantísima en los sistemas abiertos aunque es precisamente la diferenciación con el entorno lo que preserva el carácter preciso de un sistema determinado. En este caso y para ilustrar el intercambio fluido entre el sistema y su entorno se identifican dos acciones: los inputs (entradas) y los outputs(las salidas). La relación dinámica de ambas acciones determina ciertamente la noción de equilibrio a la cual atiende el sistema en cuestión. La retroalimentación se evidencia cuando parte de los outputs se reconvierten en inputs, lo cual redundaría en la posibilidad concreta de ejercer seguimiento de sus propios procesos y nutrirse de los mismos.

8. **Equilibrio:** Usualmente se confunde con el nivel en el cual el estrés dentro del sistema no sigue en incremento y el sentido de urgencia, conflicto y problemas de trayectoria caen bajo control.

9. **Legitimidad y legitimación:** La legitimidad se entiende como la condición de gozar de validez aceptada o legítima (Weber, 1998). Ella da origen a un proceso que llamamos de Legitimación, el cual consiste en la validación de la autoridad para permanentemente garantizar su cualidad de ser aceptada y legítima. Dicho proceso se concibe como permanente e inagotable ya que marca el camino necesario para ir de una autoridad formal a la informal y viceversa, así como la ruta para ir de una posición de no autoridad a una de autoridad informal o formal y de allí a la faltante. Se concibe permanente en virtud de la necesidad perenne de validar las confianzas y la fuente originaria del poder y la influencia .

10. **Liderazgo:** Es el ejercicio de una actividad sinérgica, de utilidad general, ejercida desde posiciones de autoridad como de no autoridad y que apunta a la movilización de los mejores recursos de un grupo con el propósito de superar un reto adaptativo que, a su vez, responde a un trabajo de adaptación requerido, que permitirá un verdadero aprendizaje (Heifetz, 1997).

11. **Poder:** Aunque es precisa una larga disquisición acaso orientada por el enjundioso estudio adelantado sobre el punto por Aníbal Romero (2000), para los efectos de la investigación propuesta se asumirá la visión que Aranzadi (1995) llama *el poder del cargo*, el cual, según sus palabras:...”no procede de las cualidades personales, sino de los diversos “roles” de autoridad y responsabilidades que se confieren a una persona en función del encargo(...) y la posición jerárquica (status, cargo, contactos,etc)”(p. 265). De suerte que es diferenciado de la que se ha llamado influencia, donde no existe rasgo de coerción (Romero, 2000). Aún así, es imperativo afirmar que se entiende al poder como un instrumento para el ejercicio del liderazgo y en tanto instrumento, responde a la idea del ejercicio de tal actividad desde una autoridad formal. En el caso de contextos de autoridad informal o no autoridad, el

instrumento del cual se echa mano es la influencia, al cual ya se ha aludido.

12. Regulación de expectativas: No es más que el manejo de las aspiraciones surgidas en los miembros de un grupo o sistema en virtud del inicio de un trabajo de adaptación. De suerte que no incluye las preexistentes, sino que engloba y refiere a aquellas sobrevenidas en ocasión del ejercicio de una actividad de liderazgo. Es especialmente relevante en el caso que se haya asumido un proceso de toma de decisiones democrático, en respuesta a la naturaleza del cambio requerido, de lo demandante del trabajo de adaptación a ser desplegado o en concordancia al tiempo del cual se dispone.

13. Regulación del estrés: Es el manejo de la tensión generada por el desequilibrio de un período preciso y la consiguiente contraposición entre los valores que se tienen y la realidad circundante. También conocido como el manejo de la angustia, es un poderoso elemento de la planificación secuencial del trabajo de adaptación toda vez que implica conocimiento del límite que acepta o tolera un sistema en un momento determinado.

14. Sinergia: Es la interrelación actuante de diversas partes que finalmente hace posible el cumplimiento de una misión, con respeto a la visión correspondiente y encadenando los objetivos trazados de tal manera que el resultado de la acción cooperativa es absolutamente superior a la suma de los logros individuales.

15. Sistemas: Es un conjunto de partes en integración para alcanzar un conjunto de objetivos y que está caracterizado por la interrelación de sus componentes y la aplicación de conocimientos obtenidos en el marco de diversas ciencias.

16. Temas ocultos: Prejuicios y rémoras que dificultan el trabajo de adaptación y además entorpecen la redirección de la atención. Pueden evidenciarse a nivel de los objetivos, las tareas y los propósitos.

17. **Trabajo de adaptación:** Según el propio Heifetz (1997) es aquel que

...consiste en el aprendizaje requerido para enfrentar conflictos a nivel de los valores que las personas tienen o para disminuir la distancia entre los valores en conflicto y la realidad que ellos enfrentan(...) Implica la movilización de la gente para aprender nuevas maneras de enfrentar los conflictos y tomar las medidas necesarias para sacarle provecho a las nuevas circunstancias.(p.22)

La identificación y sistematización del trabajo de adaptación es lo que se llama, en contrapartida, el reto de adaptación y que consiste en el camino que debe ser superado para cerrar la distancia entre los valores mantenidos y la realidad que se enfrenta.

18. **Vacíos de liderazgo:** Con esta expresión se alude a la circunstancia de no ejercicio de liderazgo alguno, desde ninguna posición, caracterizada por una especie de continuación inercial de la situación preexistente y la aplicación de soluciones técnicas a verdaderos problemas de adaptación lo cual, terminará, necesariamente, en una postergación y, a la vez, empeoramiento del problema en cuestión.

Comentarios sobre la fundamentación bibliográfica del marco teórico

Bibliografía

Heifetz, Ronald (1997). *Liderazgo sin respuestas fáciles*, México , Paidós.

Heifetz, R., Linsky, Martin (2002). *Leadership on the line: staying alive through the dangers of leading*, Cambridge, HBS Press.

Ambos textos han marcado una pauta fundamental de origen multidisciplinario en razón del “background” (bagaje) del autor (médico psiquiatra, músico profesional y jefe del Centro para el liderazgo de la Escuela de Gobierno John F. Kennedy de Harvard). Ciertamente, su visión del liderazgo

transformacional con gran sentido de espiritualidad es la más adaptada a la búsqueda mundial de transformación interna, externa, efectividad e inclusión. Algo más: el contenido ético emerge como una referencia que permite diferenciar entre quienes ejercen el liderazgo y quienes son simplemente manipuladores. Sin embargo, su propia formación conlleva cierta fragilidad en el análisis del poder, de la autoridad y de los procesos de legitimación que permiten un permanente vínculo entre la autoridad formal y la informal.

Bibliografía

Kellerman, Barbara (1984). *Leadership.- Multidisciplinary Perspectives*, NJ, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

Los estudios de Kellerman (1984) constituyen un aporte estratégico para la conjunción de visiones que pueden admitir un mismo esquema de validez tanto para el campo gerencial público como para el privado. Así, Kellerman advierte que cada vez hay más acercamiento entre las herramientas utilizadas en los procesos de toma de decisiones del campo de los negocios y los relacionados con las políticas públicas y proclama que este acercamiento induce a la unificación de visiones aplicables a ambos aunque caracterizadas por cierta flexibilidad fundamental. Por otro lado, Kellerman desarrolla el debate relativo a la importancia de la creación del valor en cuanto al ejercicio del liderazgo y apunta hacia la sistematización de grupos de valores.

Bibliografía

Kotter, Joseph (1997). *Leading change*, Mass, Harvard Press.

Kotter, Joseph (1999a). *La verdadera labor de un líder*, Bogotá , Norma.

Kotter, J., Mintzberg, H., Teal, T., Wetlaufer, S., Zaleznick, A. y otros (1999b). *Liderazgo*, Deusto, Deusto.

Las obras de Kotter (1997/1999a/1999b) puntualizan la importancia estratégica de la construcción de equipos y la obtención de los mejores recursos de los mismos. Le da un sentido eminentemente corporativista que le

resta valor público aunque sus elaboraciones teóricas intentan alcanzar validez general. El segundo de ellos, por cierto, constituye una guía de análisis de gran valor que desmitifica el rol del liderazgo en la solución de los problemas para consagrar un tránsito necesario hacia el ejercicio colectivo de la dirección y el acento sinérgico en la misma y reitera la necesidad de la *visión* como elemento fundamental en el ejercicio del liderazgo. El último libro en referencia es una compilación de trabajos realizados por diversos autores y patrocinado por la Harvard Business Review. En él, Kotter introduce un análisis que aborda la necesidad de los estudios del liderazgo así como su aplicabilidad in extensu. Sorprende la forma cómo aborda el análisis del quehacer militar y las diferencias entre gerencia, administración y liderazgo. Sus indicaciones acerca del manejo del cambio son indispensables para la correcta comprensión de la visión transformacional.

Bibliografía

Yukl, G. y Van Fleet, D. (1986). *Military Leadership: an organizational behavior perspective*, NY , JAI Press.

Yukl, Gary (1998). *Leadership in Organizations*, 4th Ed. New Jersey, Prentice Hall.

Los textos de Yukl (1986/1998) están impregnados de una visión de desarrollo organizacional que se traduce en la visión sistémica más pura. Además enmarcan el asunto en el campo de los cambios organizacionales y su sustentabilidad. Su énfasis es marcadamente privado y estructural, lo cual tiene que ser complementado con el contenido humano que Heifetz (1997/2002) retrata detalladamente a través de la identificación de los temas ocultos. Sin embargo, su aproximación organizacional al liderazgo militar confiere elementos valiosos para la comprensión de los códigos de comportamiento castrense. Eso sí, su análisis, influenciado por su sempiterno acento privado, está más dirigido a escrutar mecanismos organizacionales capaces de garantizar cierta tasa de retorno social a cambio de la inversión

que hacen los gobiernos en sus cuerpos armados. Nada desdeñable aunque necesariamente es una visión que debe ser complementada.

Bibliografía

Weber, Max (1998). *Economía y sociedad*, , México, Fondo Cultura Económica, 12ª edic.

La obra fundamental de arranque es *Economía y sociedad* de Max Weber (1998) ya que en ella se desarrollan las distintas formas de legitimidad y las diferentes manifestaciones de la dominación (legal, tradicional y carismática). Más allá, es en dicho libro donde el autor profundiza ostensiblemente en su visión de la importancia del carisma y lo conceptualiza suficientemente en tanto cualidad del carácter del líder. En ambos estudios se aproxima al efecto del ejercicio del liderazgo y se pasea por ellos con énfasis en las fuentes del mismo. Hoy en día sería impensable comprender el fenómeno del ejercicio del poder y la dominación, en tanto sujeción y en cuanto ejercicio de liderazgo, sin la referencia obligatoria a esta obra del genial Weber.

Bibliografía

Cialdini, Robert B. (1993). *The psychology of Persuasion*, NY ,Quill Morrow.

Finalmente, con respecto a la literatura internacional, se utilizará esta obra de Robert Cialdini referida a la investigación de la influencia a través de la persuasión. De allí se toman elementos de análisis de los atributos de la autoridad que son cruciales elementos a la hora de tomar en cuenta los procesos de legitimación. En efecto, el estudio de los atributos hechos por este psicólogo social retoman la fundamental aportación de Stanley Milgram en lo referente a la autoridad y la obediencia. Dichos aportes constituyen piezas teóricas fundamentales en el ensamblaje de una metodología de validez y comprensión generales.

Bibliografía

Romero, Aníbal (2000). *Sobre historia y poder*, Ccas ,Panapo.

En el caso venezolano, resalta el ensayo de Aníbal Romero en el cual asume el análisis de las complicadísimas relaciones entre poder, autoridad y legitimación desde una perspectiva connatural a todos los procesos organizacionales aún a pesar de su origen en las ciencias políticas. También es importante referir otro trabajo del mismo autor en el libro *Chávez y el estamento militar*(2002), en el cual aborda los puntos básicos de choque entre los deseos de implementación de políticas de la V República y los anhelos y necesidades de la FAN.;

Otros libros hacen aportes de gran alcance al estudio del tema aunque desde perspectivas transaccionales, movimiento de menor boga aunque de intensa elaboración y punto de inicio de la corriente transformacional. Algunos otros, como Blanchard (1997/1998/1999), toman esquemas de análisis de valoraciones organizacionales a partir de una visión situacional-contingencial.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO⁴²

Tipo de investigación

En razón de lo expuesto y del sentido de utilidad ante lo real-social, se propone, en fin de cuentas, el desarrollo de un trabajo original de investigación diseñado para ser desarrollado a lo largo de un año y con el cual se aspira a contribuir con el avance de aquellos estudios que mezclan dos ámbitos polémicos por sí mismos: la fuerza armada y los análisis de liderazgo. El segundo de ellos sirve de base a una aproximación a los problemas y condiciones que caracterizan al ejercicio del liderazgo en el primero.

El proceso de investigación propuesto, en correcta pertinencia con el problema de investigación planteado, puede clasificarse, desde el punto de vista de los objetivos internos esbozados (calidad y tipos de hallazgos fijados), como una investigación analítico-descriptiva, en razón de perseguir un diagnóstico de lo que sucede a partir de un criterio sistemático y el no planteamiento de hipótesis, aunque se definen variables a partir de los objetivos específicos . También debe clasificarse con arreglo a los límites hasta los cuales se desea llegar. En tal sentido se considera que esta investigación es pura, ya que su utilización inmediata en la resolución de un problema práctico no es el propósito de la misma (Sabino, 1992,p. 96).

Diseño de investigación

La investigación que se propone asume un diseño de campo no experimental (como corresponde al tipo de investigación descriptiva en la cual se fijan variables más no hipótesis), toda vez que los datos primarios serán

⁴² Se utiliza la clasificación desarrollada por Carlos Sabino (1992).

recolectados directamente de la realidad . De la misma manera, la investigación propuesta es del tipo *transeccional descriptiva*, en razón de analizar la crisis militar en una determinada coyuntura⁴³, como lo es, en el caso en cuestión, el período 1989-2005.

Población o universo de estudio

En la presente investigación las unidades de análisis objeto de observación serán la totalidad de los miembros de la fuerza armada que hubiesen ingresado y estado en funciones durante los años 1989-2005. Ellos constituyen el universo de la investigación propuesta. Lo afirmado, no obstante, plena de dificultades el estudio en razón de ser el número exacto de integrantes de la fuerza armada un código cifrado de seguridad nacional. Luego se hace imperativo desplegar una minuciosa investigación que recoja la información adecuada y ello está en pleno desarrollo.

La muestra de estudio

La muestra, como parte representativa de la población o universo de estudio, debe reproducir las características de dicha población, de la forma más exacta posible. Ahora bien, como la particularización del universo de estudio está aún en pleno desarrollo, el establecimiento de la muestra también se encuentra en la misma situación.

Técnicas de recolección de datos

En función de los objetivos planteados en el presente proyecto de investigación, de tipo descriptivo y cuyo diseño es de campo, se utilizará una serie de instrumentos y técnicas de recolección de información, orientados a la satisfacción de los objetivos trazados (Balestrini,2001). Así, una vez obtenidos

⁴³ Se sigue el esquema formulado, al respecto, por Mirian Balestrini (2001,p.133).

los indicadores de elementos teóricos y definido el diseño de investigación se hace procedente definir las técnicas de recolección necesarias para construir los instrumentos que nos permitan obtener los datos de la realidad (Sabino,2000). A través del establecimiento de las características del proyecto propuesto, se plantea las técnicas de investigación más acordes, a saber:

1. Recolección de información documental;
2. Recolección de información de fuentes primarias.

Recolección de información documental

A fin de cumplir con los objetivos establecidos en este proyecto, sólo se seleccionarán y aplicarán las técnicas e instrumentos de la investigación documental, en todo lo relativo al análisis de las fuentes de información que se utilizarán técnicas operacionales para su manejo, éstas serán:

- Técnicas de análisis de fuentes documentales: la información que demanda este proyecto será recolectada a través de diversas fuentes secundarias de información. Luego, se analizarán y sistematizarán las fuentes de información y se implementarán las técnicas de observación documental, técnica de presentación resumida en un texto, con el propósito de lograr una síntesis, y, un resumen analítico. Posteriormente se ordenará y registrará la información recolectada;
- Técnicas operacionales para el manejo de fuentes documentales que facilitan los procedimientos instrumentales de la investigación documental, tales como el fichaje, el subrayado, técnicas bibliográficas, técnicas gráficas, etc.

Recolección de información de fuentes primarias

A través de observación no estructurada, espontánea, tanto simple como participante, así como a través de entrevistas no estructuradas

(focalizadas y por pautas) y estructuradas, (acudiendo a la realización de una encuesta, a partir de un muestreo y cuestionario precisos -con preguntas abiertas y cerradas-). El tipo de preguntas que integrarán el cuestionario correspondiente – aún en pleno desarrollo-, una vez elaboradas serán evaluadas con el objeto de asegurar su eficiencia y eficacia. Ello se hará a través de una prueba piloto, por un lado, y a través de la técnica de juicios de expertos, los cuales serán dos en el área metodológica. Posteriormente se elaborará la versión definitiva que será aplicada a la muestra escogida.

La medición

En esta investigación que se propone se introducirá instrumentos con el propósito de medir las variables ya identificadas en el marco referencial. Igualmente, se advierte que el análisis de los datos recogidos se hará utilizando el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS-versión 10.0), de pacífica aceptación hoy en día y de gran utilidad y confiabilidad práctica.

Sin embargo, es menester precisar que , al menos en la parte inicial de esta investigación, luce imposible detallar con precisión la totalidad de instrumentos de medición correlativos y probadamente pertinentes referidos a cada una de las variables precisadas anteriormente. En todo caso, se puede afirmar que la cuantificación que garantiza el carácter medible de una cualidad cambiante, como lo son las variables, se hará con base a la utilización de los instrumentos de medición más pertinentes, en el sentido de apropiado y ajustado a la naturaleza de lo que se quiere medir y la finalidad para la cual se hace. Para la fijación de cada instrumento se tomará en cuenta la definición operacional de cada una de las variables identificadas, sus dimensiones medibles, indicadores potenciales, etc, así como la relevancia de dicha variable en el esquema teórico que orienta la investigación que se desarrollará.