

República Bolivariana de Venezuela
Instituto de Estudios Superiores de Administración
Maestría en Gerencia Pública

**El comportamiento comunicacional de Hugo Chávez en su
programa Aló Presidente durante el año 2002 desde la perspectiva
de la teoría del liderazgo adaptativo**

Trabajo presentado para la obtención del grado de
Magister en Gerencia Pública

Autor:
Lucía Paradiso Dona

Caracas, diciembre de 2014

Instituto de Estudios Superiores de Administración

Caracas, Noviembre del 2014

Trabajo de Grado aprobado por el siguiente jurado:

Vladimir Petit

Caracas, Noviembre de 2014

(Tutor)

Ramón Piñango

Caracas, Noviembre de 2014

(Segundo lector)

Calificación: APROBADO

RESUMEN

El comportamiento comunicacional de Hugo Chávez en su programa *Aló Presidente* durante el año 2002 desde la perspectiva de la teoría del liderazgo adaptativo

Autor: Lucia Paradiso

Tutor: Vladimir Petit

Caracas, noviembre de 2014

El objetivo de esta investigación es estudiar el comportamiento comunicacional de Hugo Chávez durante el año 2002, en su programa *Aló Presidente* y desde la perspectiva de la teoría del liderazgo adaptativo. La investigación se abordó de forma cualitativa y con carácter descriptivo, tiene un diseño documental que pasa por la investigación y la lectura de todos los *Aló Presidente* correspondientes al año 2002 y es ésta la técnica empleada para la recaudación de datos. Posterior a la lectura de los *Aló Presidente* se sometió dicha información a un instrumento realizado con base en la teoría del liderazgo adaptativo y con la intención de aportar el análisis comunicacional objeto de esta investigación.

Los principales temas explorados son el concepto de liderazgo, la teoría del liderazgo adaptativo, la autoridad y sus posiciones, los patrones actitudinales, valores y detonantes de la persuasión. Chávez se manejaba utilizando el estatus de Presidente y de Comandante en Jefe, ejerciendo la autoridad formal que había ganado vía elecciones y la autoridad informal que buscaba fortalecer constantemente a través de logros. La autoridad formal que buscaba favorecer constantemente basado en logros.

En general, el instrumento de análisis utilizado reflejó que Hugo Chávez siempre se vinculó con valores positivos, cuidaba en todas las alocuciones las varias posiciones desde las cuales ejercía su liderazgo, identificaba a sus enemigos y los descalificaba. Vivía de los anuncios y el programa *Aló Presidente* se sostenía para persuadir a la gente, enviando mensajes segmentados y específicos a cada una de las audiencias, todas y todos los venezolanos eran incluidos. Hugo Chávez buscaba activar a la población y reforzar en ellos mensajes claves a posicionar.

Palabras claves: *Liderazgo, Liderazgo adaptativo, Autoridad, Valores, Persuasión.*

A **Pasquale, Aída y Alexander** por ser mis motivos.

A mi **tutor**, por su confianza y por enseñarme
que con organización y pasión por lo que se
hace, todo se puede. Y por las tantas
conversaciones que llevaré
conmigo tras esta tesis.

A Johnny por el apoyo incondicional.

A Ricardo por ser el mejor.

A Josune por la entrega.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	i
.....	ii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iii
LISTA DE CUADROS E ILUSTRACIONES	v
INTRODUCCIÓN	vi
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	6
Liderazgo.....	7
Teoría del Liderazgo adaptativo.....	8
La adaptación como elemento de cambio	10
Cambio y liderazgo	10
Tipos de autoridad y otros elementos.....	11
Persuasión	13
El patrón actitudinal y sus posibles cambios.....	15
Valores y su influencia.....	15
Principios o detonantes de la persuasión.....	15
La generosidad tiene recompensa	16
La grandeza de la mayoría	17
Lo que pareciera difícil de alcanzar nos gusta más	17
El experto es el que sabe	17
Yo pienso igual, me gusta	17
El peso de un compromiso	18
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA.....	19
Insumos base	19
Posiciones desde la cual se ejerce el liderazgo.....	20
Lo relacionado con el proceso de persuasión.....	21
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS ALÓ PRESIDENTE.....	22
Referente a los insumos base	22
Fecha de transmisión, número del <i>Aló</i> Presidente y lugar de transmisión	22
Contexto	23

Posiciones desde la cual se ejerce el liderazgo.....	25
Autoridad formal.....	25
Autoridad informal.....	26
Legitimación de la autoridad.....	29
Referencia al oponente.....	31
Anuncio de implementación de cambios.....	34
Persuasión.....	35
Identificación de audiencias y de mensajes claves.....	35
Patrón actitudinal en juego.....	38
Valores positivos y negativos.....	40
Detonantes de la persuasión.....	40
CAPÍTULO IV: INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	43
Insumos base.....	43
Posiciones desde las cuales se ejerce el liderazgo.....	45
Autoridad formal.....	45
Autoridad informal.....	46
Legitimación de autoridad.....	48
Referencia al oponente.....	48
Anuncios e implementación de cambios.....	49
Persuasión.....	49
Identificación de audiencias y mensajes clave.....	49
Patrones actitudinales en juego.....	50
Valores positivos y negativos.....	50
Detonantes de la persuasión.....	51
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES.....	53
CAPÍTULO VI: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55
Textos.....	55
Referencias electrónicas.....	56

LISTA DE CUADROS E ILUSTRACIONES

➤ Ilustración 1: Relación de las nociones teóricas claves.....	12
➤ Ilustración 2: Instrumentos desprendidos de la autoridad formal e informal.....	14
➤ Ilustración 3: Armas como principios que persuaden	16
➤ Cuadro 1: Insumos base en el instrumento de análisis.....	20
➤ Cuadro 2: Posiciones desde la cual se ejerce el liderazgo.....	21
➤ Cuadro 3: Persuasión.....	21

INTRODUCCIÓN

El año 2002 venezolano se caracterizó por una profunda inestabilidad. Chávez enfrentó, durante ese año, un paro nacional que conllevó una crisis política, económica y social ¿Cómo el Presidente Hugo Chávez utilizó los elementos comunicacionales a mano y desde los *Aló Presidente* del año 2002 para superar esa crisis? Esta reflexión además admite una aproximación desde varias perspectivas. Se escogió una particular, porque los elementos comunicacionales varían dependiendo del enfoque sobre los cuales son expuestos, la complejidad que desarrollan, el dinamismo que los caracteriza y el contexto en el cual ocurren.

Si bien la inquietud por explorar el liderazgo de Hugo Chávez ha sido tema de investigación en Venezuela, las referencias bibliográficas respecto a su liderazgo desde el marco de su programa *Aló Presidente* son escasas, impidiendo extrapolar los hallazgos a la actualidad. Es por ello que se estableció como objetivo general de esta investigación analizar las características y los métodos comunicacionales empleados por Hugo Chávez a través del análisis de la totalidad de los *Aló Presidente* transmitidos en el año 2002, siendo esto el insumo base a analizar, y utilizando la perspectiva de la teoría del liderazgo adaptativo. Dicha teoría invita a evaluar el liderazgo desde diversos matices como lo son la autoridad, formal e informal, las actitudes, los valores y la persuasión. Así como también hace un llamado a contemplar todas las circunstancias y eventos posibles que pueden haber ejercido presión sobre el líder. De esta manera, este trabajo podrá ser utilizado como punto de partida para otros investigadores interesados en profundizar en este tema.

El país actual obliga a reflexionar acerca del tema en estudio ¿cómo enfrentó Hugo Chávez la crisis social, política y económica de 2002? y ¿desde qué posición ejerció el liderazgo? ¿qué elementos utilizó para reforzar su autoridad? ¿qué actitud sostenía frente a sus seguidores y audiencias? ¿qué valores transmitía a sus audiencias con mayor fervor? ¿cuál era el detonante persuasivo que utilizaba con mayor frecuencia? ¿Chávez ejerció el liderazgo adaptativo desde los programas *Aló Presidente* del año 2002? En definitiva, esta investigación pretende dar respuestas teóricas al manejo comunicacional de Hugo Chávez durante todo el año 2002 a través de la totalidad de transmisiones de su programa *Aló Presidente*.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

El sustento teórico de la presente investigación parte de aproximaciones preliminares a conceptos, definiciones y pensamientos sobre la visión del liderazgo y la aplicación de la teoría del liderazgo adaptativo a la figura del ex Presidente Hugo Chávez, en el marco de la totalidad de los *Aló Presidente* transmitidos durante al año 2002 (13 de enero de 2002, #92, al 22 de diciembre del año 2002, #132).

Aló Presidente fue un programa radial inicialmente conducido por el ex Presidente Hugo Chávez, el cual surgió a los pocos meses de haber llegado al poder, el 23 de mayo de 1999. Se creó con la intención de ser un espacio de comunicación directa del Presidente con el pueblo. Los que participaron en la producción del mismo, tal como lo señalan en su página web oficial (2014), *Aló Presidente* es descrito como una tribuna popular. El 27 de agosto de 2000, en su programa #40, *Aló Presidente* da un paso adelante y comienza a transmitirse no sólo vía radio, sino también por televisión.

A lo largo de la presente investigación y tras el análisis oportuno se revelarán temas y observaciones de interés sobre el mencionado programa, el cual se transmitió hasta el 29 de enero de 2012.

Un elemento relevante a resaltar sobre *Aló Presidente* es la duración de sus emisiones, el 23 de septiembre de 2007 hubo un programa que rompió records de horas de transmisión, se sostuvo por 8 horas y 7 minutos. En este programa transmitido por más de 10 años, Chávez demostró sus habilidades en retórica y oratoria, y así el pueblo venezolano tenía un líder que se comunicaba abundantemente.

La historia política venezolana ha estado enmarcada en la búsqueda de un salvador, un mesías que provea todas las respuestas a los problemas del pueblo, y ha sido austera respecto a la búsqueda de un liderazgo que desafíe las dificultades e incentive a la población a buscar nuevos métodos para la solución de los problemas.

La comunicación deriva en generación de atención. Al menos, ese es el objetivo principal, ya que esa atención permite la captación de los mensajes. Analizar a Chávez durante el año 2002 y desde la tribuna de su programa dominical, sería insuficiente si no se apuntase a lo primordial: la comunicación era un instrumento de aseguramiento de su ejercicio de liderazgo. Por eso, constantemente, el Presidente Chávez advertía que él vivía del anuncio y que su liderazgo se nutría de la comunicación. Así, el aspecto eminentemente instrumental de la comunicación, en el caso de este estudio, remite siempre, al lado del ejercicio de liderazgo. Indagar cómo enfrentó el año 2002, a partir de su programa, equivale a estudiar cómo frente a las cámaras, ejerció su liderazgo.

A continuación se definirán las nociones claves de la investigación que permitirán desarrollar el posterior análisis e interpretación.

Liderazgo

En la presente investigación se entenderá por liderazgo lo asumido por Heifetz y Linsky (2002) quienes lo definen como un proceso que se genera dentro de un cuadro de valores específicos y busca posicionar a una persona mediante un trabajo de adaptación al cambio y en muchas ocasiones de manera inconsciente. De igual forma Heifetz y Linsky señalan que el liderazgo se deriva de un proceso normativo el cual es entendido por las personas como un acuerdo entre dos partes, un contrato social. En ese contrato social los líderes pueden ser vistos como personas que inciden dentro de los patrones actitudinales de otros y permiten que se genere un proceso de movilización.

Organizar, orientar y motivar son algunas de las actividades que van sujetas a la palabra liderazgo, sin embargo se debe reconocer que la palabra misma tiene una carga implícita de valores. Tucker (1995:25) señala que “la fuerza del liderazgo como relación influyente se basa en su efectividad como actividad”.

Del liderazgo se desprende un proceso de aprendizaje para el líder y sus seguidores, Nye (2008) señala que el liderazgo puede ejercerse desde posiciones de autoridad formal e informal y que el mismo es medible en resultados, por lo tanto, la movilización de recursos y

el uso de una adecuada estrategia forman parte esencial en el logro de un mejor posicionamiento.

La persona que ejerce el liderazgo debe desarrollar la habilidad de reconocer las pérdidas y generar un patrón de predictibilidad de otros individuos y del sistema mismo. Heifetz (2009) a lo largo de sus investigaciones anuncia que el asunto de que la gente se resista al cambio no es cierto, señala que lo que realmente ocurre es que las personas sienten temor ante la idea de alterar el “status quo” e identifican las posibles pérdidas que podría producir el cambio. Posteriormente, el manejo de esa sensación de pérdida es la que podría marcar la diferencia.

Nye (2008) afirma que el liderazgo es un ejercicio en donde los roles entre líder y seguidor se intercambian a una gran velocidad. Dentro de un grupo todos los miembros cuentan con un poder de influencia sobre otros, es por ello que los roles son fácilmente intercambiables, los seguidores de un líder pueden ser vistos por otros como sus propios líderes.

Sin embargo la calidad de liderazgo (Piñango, 2011) depende de las exigencias de los seguidores, en ellos recae sin duda una gran responsabilidad en el proceso del liderazgo, ya que deben seguir pero también exigir que los líderes respondan a sus valores y necesidades.

Teoría del liderazgo adaptativo

Toda adaptación se da dentro de un proceso de cambio, en donde se entiende que están en juego, ganancias y pérdidas. La adaptación es la capacidad que desarrollan las personas para enfrentar nuevos escenarios y adecuarse a nuevas necesidades que a su vez demandarán diversas habilidades.

Ronald Abadian Heifetz (Petit, 2014) es el principal impulsor de la teoría del liderazgo adaptativo, y cuando se expresa en relación a este tipo de liderazgo resalta una palabra clave: movilización. El líder desarrolla la habilidad para dinamizar y conectar con otros, logra poner

en movimiento a la gente no sólo para enfrentar escenarios positivos, sino también para hacerle frente a duros retos y crecer. El liderazgo adaptativo tiene una premisa: vivimos en constante cambio, y los cambios pueden sacar lo mejor de nosotros hasta llevarnos a niveles superiores.

Sin embargo, cuando una persona o grupo se enfrenta a una situación de cambio debe saber diferenciar entre lo que se debe desechar y aquello que hay que preservar para el futuro. Existen competencias, valores y orientaciones estratégicas que van de la mano a lo deseado por el líder, grupo u organización.

Heifetz, Grashow y Linsky (2009) señalan que el liderazgo adaptativo es un proceso mediante el cual se enfrentan los cambios, reduciendo brechas entre la realidad y lo que se vislumbra como promesa. Este tipo de liderazgo cuenta con algunas actividades bases como lo son observar, interpretar lo observado e intervenir sobre ello. Se debe tener habilidad y voluntad para realizar las tres actividades mencionadas previamente y poder así conectar positivamente con los seguidores.

En fin de cuentas, la teoría del liderazgo adaptativo envuelve 3 características fundamentales según Heifetz, Grashow y Linsky (2009): 1) observar eventos y patrones. 2) interpretar lo que se observa. 3) intervenir. Por otra parte, esta teoría ilustra sobre un esquema de análisis que considera: a) los sujetos intervinientes, audiencias y los temas ocultos entre ellos, b) el entorno y la cultura en medio de la cual se actúa; c) la posición de autoridad o de no autoridad desde la cual se ejerce el liderazgo y se lanza el modelo comunicacional; d) el poder que puede aparejar o la posibilidad de influencia que existe, así como las maneras de evadirle; e) las necesidades y exigencias presentes; f) el propósito; y , g) los valores involucrados. (Burns, 1978, Heifetz, 1997). El liderazgo adaptativo puede ser muy útil socialmente para entender al liderazgo como un acto comunicacional, así como su valor en el manejo de las angustias colectivas, las resistencias al cambio y, fundamentalmente, el impulso para un reposicionamiento diferente del sistema.

Los más recientes trabajos de esta teoría conducen a preguntarse ¿por qué se busca conectar? ¿cómo se moviliza? Muchas veces aquello que se busca movilizar va más allá de la lógica, y cuando se busca conectar con otros se trata de llamar la atención de valores, propósitos, creencias y ansiedades compartidas por un grupo.

La adaptación como elemento de cambio

En el contexto diario, las personas y los grupos se enfrentan a amenazas internas y externas, situaciones que complican la realidad, que en muchos casos son vistas como obstáculos y en otros casos como oportunidades. La adaptación se da a través de los cambios y es crucial cuando se tiene competencia. Tal como se mencionó previamente la competencia entre diversos actores permite que el sistema se mantenga alerta y listo para competir y mejorar.

Para superar los cambios se requiere que la gente esté dispuesta a cambiar y que las resistencias al mismo sean manejadas adecuadamente. Heifetz, Grashow y Linsky (2009) señalan que hay tres esfuerzos importantes para afrontar el reto adaptativo: a) analizar qué se debe retener del pasado, b) entender qué cosas se deben dejar ir, c) inventar nuevas maneras de construir el futuro.

Cambio y liderazgo

Existen dos tipos de cambio, el actual que es aquel que ocurre en el momento evaluado y el cambio potencial que permite suponer sobre posibles cambios futuros. Alcover y Gil (2003) afirman que el cambio desordena lo que ya existe y es por ello que es normal que se produzcan escenarios de temor, incluso para aquellos que entienden la situación como favorable.

Al respecto Schein (2004) señala que: a) al producirse un cambio se debe tomar conciencia de algo que no estaba funcionando y procesarlo como un nuevo aprendizaje, b) los cambios se generan gracias a la motivación que exista para cambiar, c) los cambios nacen desde lo más interno de una persona, d) todo proceso de cambio viene de la mano con temores naturales que se generan de la sensación de dejar atrás actitudes, valores y comportamientos profundamente instaurados en las personas.

El liderazgo (Heifetz & Linsky, 2004) permite que tanto sus líderes como seguidores reflexionen e improvisen durante el trayecto, ambos conceptos (liderazgo e improvisación) van de la mano en los procesos de cambios.

El trabajo de adaptación implica un reto adaptativo, (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009) en donde se deben desarrollar virtudes como la madurez para entender cuándo una situación necesita una respuesta creativa y en qué casos se debe aplicar una receta existente.

Al aplicar una respuesta existente, el escenario debe abordarse de manera técnica, mientras que si la respuesta no existe, exige de la parte inventiva del ser humano, en donde la creatividad juega un rol fundamental enfrentando a una posible solución de adaptación, y es allí en donde se verifica el ejercicio de liderazgo.

Heifetz, Grashow y Linsky, (2009) afirman que la clave para desempeñar correctamente el liderazgo adaptativo es la realización de un análisis asertivo en el que la realización de un adecuado diagnóstico no debe ser subestimado, ya que la alteración del “status quo” trae múltiples implicaciones.

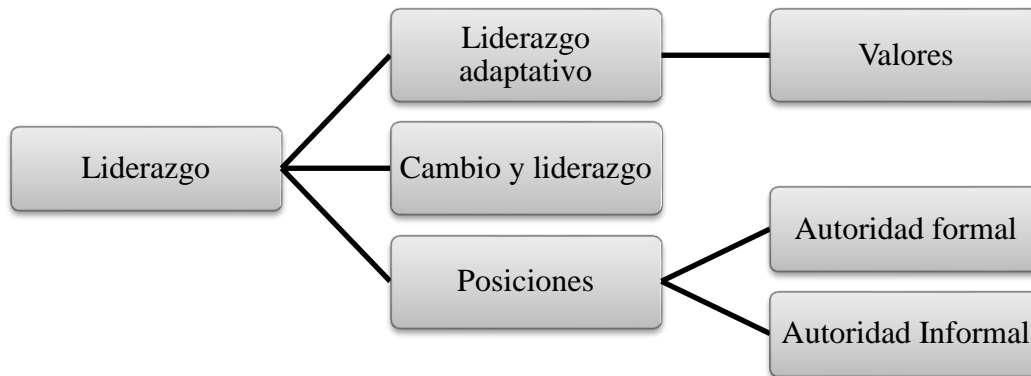
Cuando se habla sobre la alteración del “status quo” y de las implicaciones que esto puede acarrear hay una palabra importante a resaltar, y es la palabra autoridad. La autoridad conlleva grandes responsabilidades ya que desde ella se ejerce el liderazgo generando grandes expectativas.

Tipos de autoridad y otros elementos

Hay dos tipos de autoridades que se desprenden de las posiciones que puede adoptar el liderazgo, la autoridad formal y la informal, ambas varían en sus rangos de acción y en la manera en como son percibidas por el grupo.

A continuación se desglosan los elementos que conforman el liderazgo, según la orientación de esta investigación.

➤ Ilustración 1: Relación de las nociones teóricas claves



La autoridad formal es aquella que viene con la designación de un cargo, el nombramiento, la oficina la cual se ocupa. Sin duda este tipo de autoridad permite desarrollar instrumentos válidos para alcanzar la autoridad informal. A su vez, la autoridad informal se genera a través de los logros personales, la reputación, la apariencia personal, la experiencia, el conocimiento.

Sin embargo hay un proceso conocido como legitimación de la autoridad, mediante el cual al tener un tipo de autoridad se busca desarrollar la otra y conseguirla. Este proceso se da de manera permanente y muchas veces de forma natural entre las personas que desempeñan cargos y/o roles de autoridad.

Petit (2014:94) señala que “liderar desde la autoridad implica algo que añade inmenso riesgo, las expectativas que se despiertan son mayores, así como la responsabilidad y potenciales consecuencias”. De igual forma Petit define a la autoridad como el poder otorgado para organizar un servicio. Entendiendo que la autoridad puede ser otorgada y de la misma forma retirada, ya que pertenece a un proceso de constante intercambio entre dos o más actores en donde deben alcanzarse las expectativas.

Cuando se piensa en autoridad, se piensa en poder. Es por ello que el poder (Weber, 1968) puede ser definido como la capacidad de un actor de lograr aquello que se proponga, de forma natural o encontrando resistencia. Huntington (1985:86) señala que “el poder es la capacidad de controlar el comportamiento de otros” es decir, la capacidad que tiene un actor de controlar determinadas situaciones.

Cuando se piensa en lo que significa el poder, se debe resaltar la capacidad de influencia que se tiene sobre los seguidores. Aranzadi (1995) señala que ésta capacidad de la influencia proviene de diversos elementos: a) de la información que manejen todos los actores involucrados, b) de la credibilidad que emane del líder, c) la buena reputación que se haya ido construyendo en relación al manejo de situaciones similares, d) las habilidades demostradas por el líder para conectar con sus seguidores, e) el planteamiento y diagnóstico apropiado de la situación, f) capacidad de materializar los planes.

Tanto el poder como la persuasión son instrumentos del liderazgo, sin embargo el primero está atado directamente a la autoridad formal, mientras que el segundo puede verse expuesto tanto en la autoridad formal como en la informal.

Persuasión

El hecho de que una persona diga que sí o no ante una determinada pregunta se ve envuelta de muchos factores, pero ¿cuáles son esos factores? ¿existen técnicas para lograr persuadir a las personas para escojan un determinado camino?

Entenderemos persuasión como la posibilidad articulada y planificada de convencer a otros e influir en ellos para que tomen determinadas decisiones. Al igual que el liderazgo, la persuasión es un proceso que se puede aprender. Cuando se persuade se busca convencer a un grupo de personas específicas para obtener una respuesta concreta.

Los procesos comunicativos y persuasivos tienen tres elementos en común:

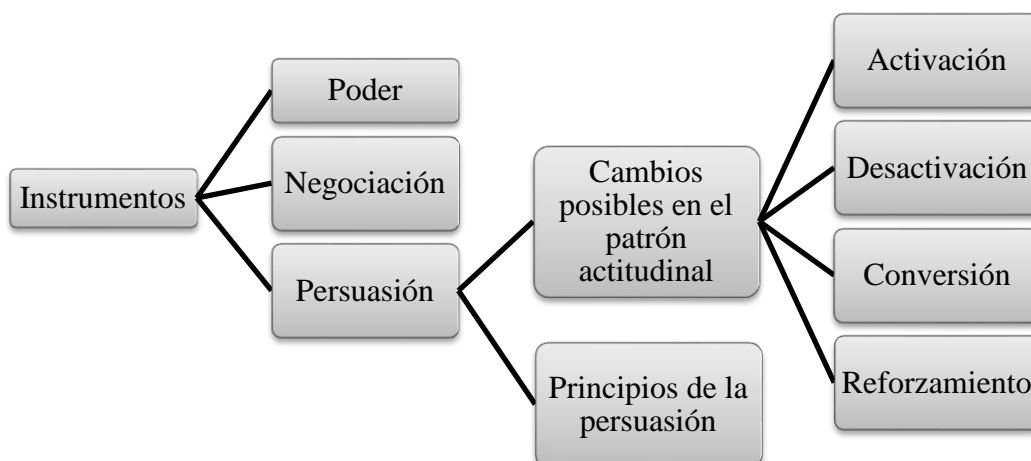
- a) La persona que ejerce el liderazgo y comunica. (Emisor).
- b) El mensaje, entendido como aquello que comunica el interlocutor. Es importante reconocer la intencionalidad del mensajero.
- c) La audiencia o el receptor, con ella vienen adjuntos sus valores, ideas, prejuicios y gustos.

Cuando se encuentra la fórmula idónea para influir, las personas la adaptan a sus peticiones y éstas son transmitidas a través de los canales adecuados. El gran secreto está en saber estructurar lo que se le desea pedir a la gente y entender la influencia automática que se encuentra implícita en el ambiente.

Cialdini (1990) en su libro *The Psychology of Persuasion* resalta los criterios heurísticos, que son aquellos que te permiten adoptar decisiones inclinados hacia lo que se cree bueno, sin tener que detenerse, analizarlo y descifrarlo previamente, sino respondiendo ante un estímulo. A partir de dichos criterios nacen ciertos estereotipos, reglas individuales que permiten que se tomen atajos frente a la necesidad de descifrar a alguien. La persuasión trabaja sobre cambios en los patrones actitudinales.

A continuación se desarrollará un mapa esquemático sobre los instrumentos implementados en la autoridad formal e informal.

➤ Ilustración 2: Instrumentos desprendidos de la autoridad formal e informal



Los patrones actitudinales pueden influir directamente en el proceso de liderazgo, permitiendo planificar estrategias que incidan en las actitudes de los involucrados.

El patrón actitudinal y sus posibles cambios

El patrón actitudinal es un conjunto de valores, gustos y prejuicios que están presentes en una persona, y genera una posición inicial sobre las cosas. A través de ciertos mecanismos se logra que ciertas actitudes sean modificadas.

- a) Activación: Es hacer presente algo que estaba dentro de la persona pero que se mantenía bajo perfil. Activar, despertar algo que active a la persona con respecto a algún punto en específico.
- b) Desactivación: Es hacer que algo que estaba latente dentro de una persona se esconda y pierda fuerza, adormeciendo de esta manera una actitud.
- c) Conversión: Es hacer que algo que estaba activo se desactive y posteriormente activar la actitud deseada, por lo tanto comprende dos acciones simultáneas.
- d) Reforzamiento: Es hacer que una actitud determinada sea respaldada y pueda obedecer a determinado re-direccionamiento.

Valores y su influencia

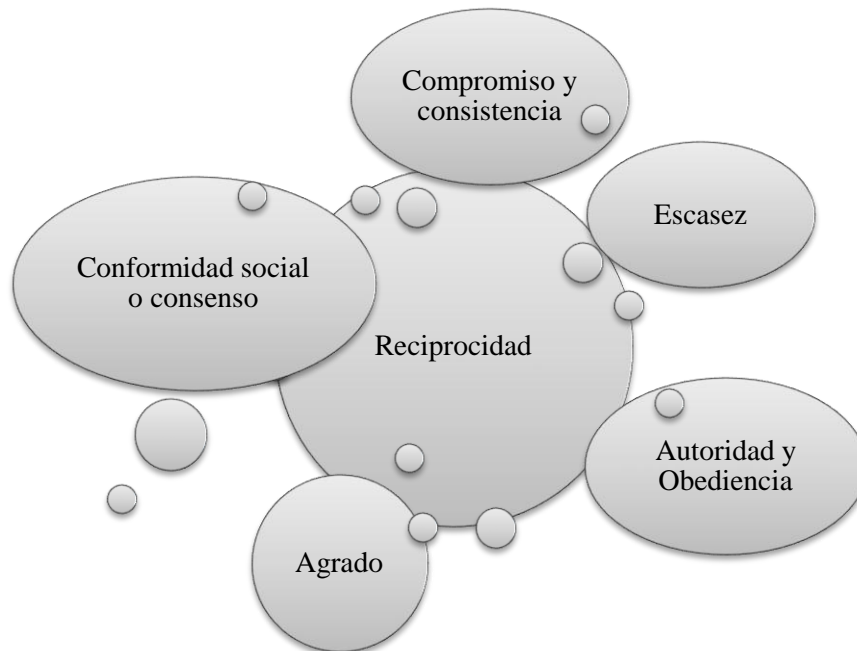
Todo patrón de conducta está asociado a un grupo de valores que conducen el comportamiento humano, y en muchos casos son utilizados como instrumentos en la ruta por la consecución de un fin planteado. Es por ello, que en el presente trabajo los valores serán tomados como elementos ilustrativos respecto a la conexión que desarrollaba Hugo Chávez con el pueblo venezolano, a través de los distintos detonantes de la persuasión.

Principios o detonantes de la persuasión

Nuestros comportamientos y la información que almacenamos y utilizamos pueden ser agrupados en diversos principios que describe Cialdini (1993) y pueden ser utilizados con astucia en las situaciones que se presenten.

A continuación una breve imagen con algunos principios expuestos sobre el entendimiento de la persuasión.

- Ilustración 3: Armas como principios que persuaden



Cialdini señala que hay diversos detonantes que se asocian con la persuasión, y algunos de éstos son: la reciprocidad, la conformidad social, la escasez, la autoridad y obediencia, el agrado, el compromiso y consistencia.

La generosidad tiene recompensa

La reciprocidad es uno de los principios de la persuasión, consiste en que el ser humano siempre estará abierto a responder con gratitud frente a las personas que actúen bien en relación con ellos. Es una ley natural que desde pequeño es respetada por casi todos, y hace que las personas respondan con gratitud las peticiones que sienten que deben retribuir por algún favor previo.

Este principio conlleva una regla interesante, muchas veces las personas se pueden sentir agradecidas por algo que no se pidió directamente, por un favor que fue concedido sin ser previamente solicitado.

La grandeza de la mayoría

La conformidad social es un principio de la persuasión, entendido también como el consenso al cual llega un grupo de personas. La aprobación grupal influye directamente sobre las decisiones individuales. Es por ello que muchas veces, lo que la mayoría piensa se impone ante las minorías, ya que éstas sienten temor de tomar una actitud disidente. En teoría comunicacional este fenómeno se conoce como la espiral del silencio, pero en persuasión se identifica como la habilidad de algunos para crear sentimientos mayoritarios que obliguen a la persona como individuo a tomar una decisión en base a que muchos ya han reaccionado de la misma manera.

Lo que pareciera difícil de alcanzar nos gusta más

La escasez como principio. Queremos aquello que es más difícil de alcanzar, lo prohibido, lo imposible. Todo lo que cuesta conseguir es valorado de un modo diferente por el ser humano, y en muchos casos las barreras existentes para obtener lo deseado despiertan un interés especial. Sin embargo, es importante resaltar que mientras menos accesible es aquello que se busca, menos libertad existe en el ambiente.

El experto es el que sabe

La autoridad y la obediencia como principio. La persona que influye sobre otros tiene para sus seguidores un manto de autoridad desplegado sobre sí mismo. La autoridad, tal como fue definida previamente puede ser formal o informal, pero está latente y le brinda poder al líder, lo cual genera la sensación de que cerca de él todo se puede resolver. Los seguidores sienten presión de tener que aceptar las peticiones que sugiere el líder.

Yo pienso igual, me gusta

El agrado como principio. Los puntos en común acercan a las personas, cuando alguien identifica que comparte valores y creencias similares con el otro, desarrolla un punto de encuentro, un espacio de conexión. Es así, que mientras más fuerte sea la conexión entre

emisor – mensaje - receptor, más fácil será el proceso de persuasión. El agrado es el mejor amigo de un sí.

El peso de un compromiso

El compromiso y la consistencia como principio. Se logra un compromiso entre las partes que permita conseguir un comportamiento determinado. Crea una relación correlativa, estableciendo una tendencia natural basada en la confianza, actúa en contra de lo que el individuo quiere por si solo.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

La investigación cualitativa desarrollada es de carácter descriptivo. La investigación tiene un diseño documental que pasa por la investigación y la lectura de todos los *Aló Presidente* correspondientes al año 2002 y es esa la técnica empleada para la recaudación de datos. Posterior a la lectura de los *Aló Presidente* se somete dicha información a un instrumento realizado con base en la teoría del liderazgo adaptativo y con la intención de aportar el análisis comunicacional objeto de esta investigación.

INSTRUMENTO DE ANÁLISIS

El instrumento de análisis fue diseñado tomando en cuenta todos los conceptos desarrollados en el marco teórico, los cuales se agruparon en tres categorías para ello: 1) insumos base, 2) posiciones desde la cual se ejerce el liderazgo, 3) lo relacionado al proceso de persuasión. A continuación se desarrollará cada grupo de manera independiente.

Insumos base

Los insumos base son aquellos que permiten entender el entorno general para realizar un adecuado análisis del programa *Aló Presidente*, gracias a la información arrojada por ellos. Tales como la fecha y lugar de transmisión, el número del *Aló Presidente* y el contexto.

También se mencionan los elementos más significantes que permiten esclarecer mejor el contexto del programa: un problema determinado que atravesase el país, cambios que se realizan en el cuadro ministerial o cualquier elemento que se considere de interés para proceder a evaluar la posición desde la cual se ejerce el liderazgo.

A continuación la parte del esquema de análisis correspondiente a estos elementos, tal cual se utiliza en el instrumento.

➤ Cuadro 1: Insumos base en el instrumento de análisis

INSUMOS BASE			
Fecha de transmisión	Número Aló	Lugar de transmisión	Contexto

Posiciones desde la cual se ejerce el liderazgo

Como se ha dicho, el liderazgo puede ejercerse desde diversas posiciones (autoridad formal o autoridad informal). El segundo tipo de autoridad mencionado tal como se ha descrito previamente utiliza herramientas relativas a la apariencia, el conocimiento y la reputación.

Por otra parte se encuentra la legitimación de la autoridad, proceso que permite que a través de un tipo de autoridad se refuerce la otra. El proceso de legitimación suele resaltar los logros, la moral, los éxitos obtenidos y hasta el tiempo de permanencia en la posición pública y su dedicación a la misma. Todo ello fue mencionado en la estructura del instrumento de la misma evidenciada en el cuadro 2.

Adicionalmente se tomó en cuenta la referencia al oponente, tanto a nivel individual como grupal y se incluyeron las referencias positivas y negativas.

A su vez se precisan los anuncios que realizó Hugo Chávez sobre la implementación de cambios, ya sean en cuanto a la estructura, los modelos, las leyes, la intencionalidad del gobierno o el destino de la revolución.

Todo lo mencionado está comprendido en la siguiente sección del instrumento tal como se ve a continuación.

- Cuadro 2: Posiciones desde la cual se ejerce el liderazgo

POSICIÓN DESDE LA CUAL SE EJERCE EL LIDERAZGO				
Autoridad formal	Autoridad informal (aparencia, conocimiento,	Legitimación de la autoridad: (Logros, moral, éxitos)	Referencia al oponente	Anuncio de implementación de cambios

Lo relacionado con el proceso de persuasión

En correspondencia con lo definido en el Marco Teórico se requería identificar audiencias a las que se dirigía el programa *Aló Presidente*, así como también los mensajes clave y la segmentación de los mismos.

Igualmente se necesitaban establecer los patrones actitudinales en juego, los valores positivos y negativos que se utilizaron dentro del *Aló Presidente* a nivel discursivo y los detonantes de la persuasión esbozados como la reciprocidad, la conformidad social, la escasez, la autoridad, el agrado, y el compromiso.

Lo referido se recogió en el instrumento de análisis de la manera que sigue.

- Cuadro 3: Persuasión

PERSUASIÓN			
Identificación de audiencias / mensajes claves y mensajes segmentados.	Patrón actitudinal en juego	Valores positivos y negativos	Detonantes de la persuasión

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS ALÓ PRESIDENTE

El estudio de los 24 *Aló Presidente* correspondientes al año 2002 generó un interesante material. En estas líneas se tratará de sistematizar el insumo extraído y sus matices.

Referente a los insumos base

Fecha de transmisión, número del *Aló Presidente* y lugar de transmisión

En el año 2002 se verifican dos eventos importantes en la historia del programa *Aló Presidente*. Lo primero es que se llevó a cabo el programa #100, el 17 de marzo de 2002 y ese día se rompió record en horas de transmisión. El 7 de abril de 2002 se transmitió por primera vez un *Aló Presidente* en cadena nacional y es en dicha cadena en donde decide despedir a 7 personas de la directiva de Pdvsa. Se para la refinería El Palito, pero el Presidente menciona en la alocución que los trabajadores estarían a punto de reactivarla.

En la página oficial del programa *Aló Presidente* fue la que se utilizó de base para la extracción del material analizado. En ella se constata la existencia de 25 programas durante todo el año 2002. Los números correspondientes a cada transmisión van desde el #92 hasta el #132. Sin embargo, es importante resaltar que los números no están de forma consecutiva. Los números siguientes no están asignados a ningún *Aló Presidente* #95, #96, #97, #105, #106, #115, #116 #117, #118, #119, #120, #121, #122, #123, #124, 129.

De los 25 *Aló Presidente* analizados, 18 fueron transmitidos desde el estado Miranda, variando entre el Municipio Sucre, Municipio Libertador, Valles del Tuy, el Ávila y especialmente desde el Palacio de Miraflores, 6 de los 18 programas televisados desde Miranda fueron realizados desde el Palacio, como por ejemplo los 3 *Aló Presidente* consecutivos correspondientes al 7 de abril, 28 de abril y 5 de mayo.

Contexto

En cuanto al estudio del contexto, en abril de 2002 las cacerolas sonaban en las calles de Caracas y en toda Venezuela, como una medida de protesta y de descontento contra el gobierno nacional, Chávez en sus *Aló Presidente* enfatizaba que las cacerolas le pertenecían al pueblo. Desestimó que sonaban en las calles de forma voluntaria señalando que éstas eran grabadas.

En abril de 2002 se ejecutó un golpe de estado contra el Presidente Hugo Chávez, quien salió del poder el 11 de abril de 2002 y regresó el 13 de abril de 2002 en horas de la noche para mantenerse en el poder por 11 años más, hasta el día de su muerte el 5 de marzo de 2013.

Hay mensajes clave y constantes en los *Aló Presidente* del año 2002 que nos permiten entender el contexto del año analizado; el primero es la reiteración de que pequeñas élites tuvieron el control de Venezuela por muchos años y gobernaron para ellos sin pensar verdaderamente en el pueblo venezolano. Por ello la conocida Revolución llegaría para cambiar el rumbo del país. Chávez decía: “Nosotros estamos viendo tiempos revolucionarios, tiempos de renacimientos; está renaciendo un gran movimiento social” (10 de noviembre de 2002:77).

En muchas ocasiones, Chávez se refiere a él mismo en tercera persona, anuncia sobre la posibilidad de enviar un satélite venezolano al espacio y expresa su intención de gobernar hasta el año 2021. Utilizaba ya en el año 2002 las mismas metáforas sobre Bolívar que posteriormente transformarían y las adaptarían sus fieles para aplicarlas a él mismo. Por ejemplo: “Bolívar no murió, Bolívar se convirtió en Pueblo” (22 de diciembre de 2002:27).

Los programas se desarrollaron siempre bajo un formato en el cual estaba acompañado de sus Ministros. Utiliza el escenario del programa para nombrar a varios ministros e incluso hacer cambios en dicho tren ministerial, como por ejemplo el 13 de enero de 2002 nombra a Diosdado Cabello Vicepresidente. El 3 de marzo de 2002 nombra a Cristina Iglesias como Ministra del Trabajo. Luego del golpe de estado anuncia cambios en la Vicepresidencia y

nombra a José Vicente Rangel en dicho cargo, detallando información que permite deducir que Diosdado Cabello había fallado. El Presidente bromea respecto a que Diosdado se escondió la noche del 11 de abril y dos semanas más tarde, el 5 de mayo lo nombra Ministro de Interior y Justicia.

Luego de los sucesos de abril y, específicamente, a partir del 5 de mayo de 2002, Chávez comienza a compartir con la audiencia situaciones personales relacionadas con el golpe de estado. Con momentos íntimos de lo que sintió en esas circunstancias, con quién se había comunicado y lo que pensaba durante esas horas de “cautiverio” (12 de mayo de 2002:42). Retoma el tema del diálogo con la oposición e instaura una comisión especial para ello.

A partir del 9 de junio de 2002 ataca directamente a los medios de comunicación privados y lo señaló como desestabilizadores, reafirmando que eran controlados por una élite minoritaria.

En todos los programas hay una sección de *Efemérides*. Se habla de las fechas patrias cercanas a la transmisión del *Aló Presidente* y se conmemoraban líderes patrios como Bolívar, Sucre, José Félix Ribas, Cipriano Castro, Miranda, Joaquín Crespo, entre otros. De igual forma, al iniciar cada programa solía relatar historias sobre el lugar desde donde se realizaba la transmisión. Ejemplo: El Tocuyo, el Palacio de Miraflores, Barinas y su cumpleaños. En nuestras fechas independentistas hablaba sobre la emancipación de Venezuela y la relaciona con la independencia francesa.

Comienza el año proponiendo la legalización de tierras para todo el pueblo venezolano. Habla sobre la importancia de que las personas sean dueñas del terreno en donde viven. De igual forma, habla sobre los militares, el aumento de sus sueldos y le dedica a los profesionales de esta área dos programas continuos.

En los días previos al 11 de abril anuncia el aumento del salario mínimo en 20%, el 28 de abril, habla de inamovilidad laboral y posteriormente reafirma su postura sobre el aumento

y lo que representa ello para el pueblo. Se refiere en términos amigables a Colombia, Estados Unidos y los países de la OPEP.

Posiciones desde la cual se ejerce el liderazgo

Autoridad formal

Hugo Chávez para referirse a su condición de Presidente señalaba que era “la Constitución la que tiene que imponerse y la que se impone finalmente” (15 de diciembre de 2002:4). De igual forma justificaba en constantes ocasiones la Revolución dentro del marco constitucional y en otras oportunidades señala que es a la revolución a quien le toca supervisar el cumplimiento de las leyes: “¿Dónde está la Revolución explicada? Aquí está, en la Constitución. Vamos a buscar el artículo 57... Toda persona tiene derecho a expresar libremente sus pensamientos, sus ideas u opiniones de viva voz por escrito o mediante cualquier otra forma de expresión y de hacer uso para ello de cualquier medio de comunicación y difusión, sin que pueda establecerse censura. Quien haga uso de este derecho asume plena responsabilidad por todo lo expresado” (23 de junio de 2002:6).

Otro pilar fundamental que muestra el ex Presidente Hugo Chávez a lo largo de todos los *Aló Presidente* y desde la perspectiva de la autoridad formal es la Fuerza Armada Nacional. En algunas ocasiones hace mención a la Marina de Guerra y en cómo se ha estado aumentando su capacidad operacional de la misma. Cada vez que se dirige a militares deja claro su posición de Comandante en Jefe.

Insiste en aclararle a la audiencia que le corresponde al gobierno la mano dura y “a quien le toca poner los puntos sobre las íes” (20 de enero de 2002:16). Se refería de manera directa e indirecta en muchas veces a los sucesos de abril de 2002 y a los posibles frentes de descontento popular en Venezuela. Le dedica varios programas a Pdvsa. El acercamiento al tema de Petróleos de Venezuela tiene dos vertientes: 1) precios del petróleo y el alza de la banda debido a un conjunto de estrategias que desde Venezuela se impulsaron para la OPEP, 2) sucesos de abril de 2002, repite en diversas ocasiones los daños que ocasionó al país el paro petrolero y reitera su respuesta negativa ante la solicitud de muchos para que terminase de “botar a todo el mundo” (13 de enero de 2002:16) de Pdvsa. Sin embargo, el 7 de abril decía:

“Todo miembro de Alta Directiva que salga llamando a huelga, llamando a que la gente no trabaje, está automáticamente despedido de la industria petrolera” (7 de abril de 2002:20).

Hugo Chávez hace constantemente un llamado al trabajo en equipo, a gobernadores y alcaldes, los invita a mesas de trabajo en conjunto. Su relación no sólo se limita a alcaldes, gobernadores y ministros, también refleja constantemente su vinculación con otros Presidentes del continente americano como Lula y Uribe. Adicionalmente, menciona a Kennedy y a Carter como los mejores presidentes que ha tenido Estados Unidos por su gran conciencia hacia los pueblos pobres.

Como Presidente utilizaba constantemente en diversos programas el verbo: entregar. Entrega créditos, concesiones, reconocimientos y muy importante, entrega tierras. A lo largo del año 2002 el Presidente Chávez llevaba a cabo una campaña y proyecto de ley para entregar terrenos nacionales y convertir a los vecinos en dueños de su tierra.

Autoridad informal

Hugo Chávez realiza reflexiones personales y comparte sentimientos con sus audiencias. Una de las tantas a lo largo del año 2002 es la siguiente al recibir una llamada telefónica: “Lo de Presidente es una cosa transitoria, yo soy Hugo y un tipo que anda por ahí -dijo una vez un amigo mío- yo soy un tipo que anda por ahí, eso sí un tipo lleno de amor y aunque tú notaste, observadora perspicaz -mujer al fin- de repente cuando yo hablé de Miranda, entonces me dijiste que no me proyecté, bueno uno anda siempre con un dejo por ahí ¿no? de tristezas también. Pero no, yo no me siento solo ni me sentiré solo ¡jamás! me sentiré siempre inundado de amor por éste pueblo, por ustedes y de aquí para allá lo que va es amor y del bueno. Maritza, recibe un beso, gracias por tu llamada mujer” (14 de julio de 2002:10).

Durante el año 2002, hace referencia a 1992 y su movimiento militar y señala ése como el punto de partida de la revolución: “Mire si no hubiera ocurrido el 4 de febrero de 1992, preguntémonos qué estaría pasando hoy en Venezuela. Qué cosas hubiera pasado” (13 de enero de 2002:95). Posteriormente comparte anécdotas del 26 de marzo de 1994 (cuando sale de la cárcel). “Yo recuerdo el 27 de marzo del año 1994, salimos de la cárcel el 26 y al día siguiente fuimos al Panteón Nacional y allí había mucha gente nunca se me olvidará, iba yo

con mi liqui liqui verde oliva aquel, flaquito estaba, fuimos a ponerle unas flores a Bolívar” (27 de enero de 2002:91).

La mención a periodistas varía desde las anécdotas relacionadas a su alzamiento militar, los años posteriores y la situación actual en 2002. Reafirma que Venezuela es uno de los países con mayor libertad de prensa del mundo y hace un llamado constante a los periodistas a que sean objetivos y se informen con detalles antes de transmitir noticias falsas del país al mundo. “Así que plena libertad de prensa, plena libertad de expresión en una Venezuela cada día más democrática” (5 de mayo de 2002:7) “En otro tiempo, quienes éramos oposición éramos perseguidos, a veces éramos vetados en los medios y ahora no es así” (5 de mayo de 2002:8).

A pesar de defender a Venezuela como un país en donde se velaba por la libertad de expresión, en otros *Aló Presidente* señalaba: “Tengamos conciencia de la fortaleza que tenemos nosotros, pero conciencia que a nadie le entre el menor coquito de duda de que esta revolución va a continuar adelante por más rumores, porque claro la guerra psicológica, la actitud de un buen número de medios de comunicación que bombardean al pueblo todos los días por televisión, por prensa y ahora por Internet, rumores, teléfonos, radios, televisión y eso hace daño, pero yo le pido al pueblo venezolano que se pongan una coraza blindada” (16 de junio de 2002:10).

De igual forma critica la posición de algunos sobre los hechos ocurridos en abril de 2002: “Algunos han llegado a decir que aquí no hubo un golpe de estado, que aquí lo que hubo fue un vacío de poder. Pero aquí hubo un golpe de estado y el mundo entero lo sabe” (12 de mayo de 2002:4).

Durante varios programas trata de desarrollar figuras antagónicas, entre los buenos y los malos, siendo estos la oposición y el gobierno. Entiende como enemigos al neoliberalismo y el fascismo. Reafirma constantemente muchas posturas como venezolano: “Qué bien que no se salieron de la legalidad pues, porque hace un mes sí se salieron de la legalidad, fueron manipulados algunos, otros lo hicieron a conciencia y condujeron aquella marcha violando las

leyes hacia el Palacio de Gobierno y produjeron aquella carnicería horrible...” (12 de mayo de 2002:20).

Infiere constantemente que la democracia que había antes de su llegada al poder no era una democracia sólida. “Yo era el Teniente Coronel que soy y seré para siempre, y yo había salido de prisión y andaba por ahí dando vueltas, y entonces nos vimos por allá de casualidad, claro siempre con el cuidado de que no te vieran conmigo, porque si te hubieran visto conmigo, a lo mejor bueno quien sabe qué te hubiera ocurrido porque esa era la democracia que aquí había” (4 de agosto de 2002:8).

Aprovecha el espacio del *Aló Presidente* para realizar algunas autocríticas al gobierno, sin embargo son pocos los ejemplos que se ven durante el año 2002. “Esta reflexión la voy a hacer en colectivo y le voy a pedir a todos los funcionarios del estado, a los directores, que hagamos un mayor esfuerzo, esto es necesario para comunicarle al pueblo, a la sociedad toda, al país, comunicarle lo que estamos haciendo porque a manera de autocrítica, no hemos podido o no hemos tenido la conciencia para poner en marcha una verdadera estrategia. Esta palabra ya suena como muy técnica, un plan acciones comunicacionales, informar pues, informarle a la gente lo que estamos haciendo” (9 de junio de 2002:34).

Hugo Chávez se refiere a la Fuerza Armada Nacional y señala: “Después de Dios y todos los santos la fuerza más grande de esta revolución es el pueblo y la Fuerza Armada, y la unión que se ha venido logrando y que se va a ir consolidando con el paso del tiempo” (3 de marzo de 2002:4). Desde la perspectiva emocional les envía el siguiente mensaje: “Ustedes saben que hay momentos en la vida en los cuales a uno se le quedan imágenes para siempre, así, chas, un sello pues, imborrables. El 11 de abril aquí pasaron muchas cosas. Yo recuerdo a Rafael Vargas cerca de la medianoche, entrar a mi Despacho en aquellos momentos tan difíciles con una ametralladora cruzándole el pecho, armado, y me dijo: Presidente, si tengo que morir hoy, aquí me tiene” (3 de noviembre de 2002:39). “Hay espacios donde la política no puede meterse, ni en los cuarteles” (3 de noviembre de 2002:75).

Y al cuartel militar les exige: “No puede haber un jefe militar que está dando discursos a favor de Chávez ni en contra de Chávez. No. Es el Comandante en Jefe y punto. Y hay una

ley, una Constitución y punto. En las universidades, en el salón de clases, en las iglesias tampoco” (3 de noviembre de 2002:75).

Califica el deseo de muchos por cambiar de Presidente como una enfermedad: “La gente piensa que hay que salir de Chávez, es una enfermedad, eso se llama disociación psicótica” (8 de diciembre de 2002:19).

Finaliza el año refiriéndose al golpe de estado del 2002 y enviando sus deseos para el año siguiente: “Si el año 2002 está por irse, en este año lanzaron muchos atentados contra Venezuela, pero dos fundamentalmente en abril y ahora en diciembre, emboscadas, planes que ellos consideraron perfecto pero no pudieron ni podrán, el año 2002 ha servido y lo despediremos el 31 de diciembre levantando una copa de agua, levantando una taza de café o una copa de vino mirando el cielo infinito en contacto con Dios y en familia despediremos este año, este año ha servido para muchas cosas pero entre otras la más importante desde mi punto de vista para demostrar que esta revolución bolivariana, demostrar que este pueblo bolivariano, demostrar que esta patria bolivariana es definitivamente invencible, convéznase el mundo, Venezuela es invencible, no podrán con Venezuela” (22 de diciembre de 2002:24).

Legitimación de la autoridad

Reafirma constantemente que las columnas fundamentales del país son el pueblo, la Constitución y la Fuerza Armada venezolana. Comparte logros y busca empoderar a la gente en el día a día de las actividades del gobierno nacional. Invita a sus ministros a no perder “nunca el pulso” (17 de marzo de 2002:9).

Hugo Chávez defiende el modelo de gobierno que le propone al país, le adhiere adjetivos como democrática y pacífica a la revolución. Adicionalmente señala “Nosotros no nos estamos planteando aquí ningún modelo socialista ni comunista. No; nosotros estamos dentro del marco del capitalismo, lo que queremos es salir del cauce del capitalismo salvaje, de ese neoliberalismo que niega el derecho al ser humano” (3 de marzo de 2002:28).

Después del 13 de abril busca en varias ocasiones a través de los *Aló Presidente* señalar los hechos que ocurrieron en lo relacionado a su “salida” del poder y es por ello que relata constantemente los acontecimientos en su contra: “Vamos a ver un vídeo de cómo, desde la oscuridad, salieron los rayos de luz, desde el mismo 12 de abril en la tarde el pueblo comenzó a reaccionar, los militares patriotas, que son la inmensa mayoría comenzaron a reaccionar, y el día 13, un día como mañana, se restituyó la democracia, la legitimidad, y retomamos el camino de la Venezuela bolivariana” (12 de mayo de 2002:13).

También identifica el camino a seguir tras el golpe de estado de abril de 2002: “¿Cuál es el plan? Recuperar Pdvsa para los venezolanos, esa es la estrategia, así de sencillo” (7 de abril de 2002:21). “Nosotros estamos muy alegres, luchando contra mil dificultades, pero alegres” (7 de abril de 2002:3). Sin embargo reconoce que “por horas parecía que caímos en la desesperanza” (28 de abril de 2002:33) y señala las posibilidades de que se hubiese instaurado una dictadura en Venezuela.

Identifica las dificultades pero hace un llamado a la esperanza: “Salir de la situación a la que llegó Venezuela a finales del siglo XX, va a ser sumamente difícil pero lo haremos. Lo lograremos armándonos de mucha fe, de mucha conciencia. Tenemos ya un plan de batalla” (8 de diciembre de 2002:3).

Hugo Chávez comenta que un líder no es nada sin su pueblo y especifica que si Bolívar no hubiese tenido el pueblo que tuvo no hubiese llegado donde llegó. “Convertirse en el líder de un pueblo que requería un líder, pero un líder sin pueblo no puede ser líder. Es más, el líder es producto de sus circunstancias, y una de las más sublimes circunstancias es el pueblo, es el colectivo que lo va moldeando a uno lo va moldeando, lo va empujando muchas veces, lo va llamando, lo va queriendo, lo va bañando, lo va haciendo; así que eso es muy grande” (30 de junio de 2002:27).

Comparte algunos logros del ejecutivo como por ejemplo el Consejo de Ministros la Reforma al Impuesto al Valor Agregado, lo cual señaló que traería un incremento cien mil millones de bolívares en recaudación que iría a la Asamblea Nacional. Señala el aumento de los precios del barril de petróleo y comparte en varias ocasiones sueños sobre el futuro de

Venezuela. “Miren yo tengo muchos sueños ¿ah?, y uno de ellos es para el año 2021, bueno el 2010 ya se le verá el cuerpo y el rostro ya se le está viendo algo, los primeros destellos de los barrios bonitos de todas estas barriadas de Caracas y también luego iremos por Maracay, Valencia, Maracaibo y San Cristóbal y los barrios de las grandes ciudades” (17 de diciembre de 2002:11).

Comparte posturas que permiten afianzar la legitimidad de la revolución. “La revolución es aplaudida por millones de personas en el mundo pero es que son millones, si yo les digo que son cien, nos quedamos cortos, si yo les digo que son doscientos, trescientos, quinientos millones en el mundo nos podemos quedar cortos, solamente en China viven mil 300 millones de personas y el pueblo chino aplaude la revolución bolivariana el aplauso de China se oye por todo esto. El pueblo y los pueblos de América por ahí están llegando y todavía siguen llegando cartas, yo pedí que me trajeran hoy unas cartas para comunicarlas unos documentos para comunicarlos al pueblo venezolano” (16 de junio de 2002:34).

Comparte con la audiencia reconocimientos internacionales: “Me comentaba el Ministro Aristóbulo hace una semana que en Naciones Unidas ya han reconocido que uno de los proyectos o el proyecto más interesante que está en marcha en educación en América Latina, se llama las Escuelas Bolivarianas” (28 de julio de 2002:35).

Referencia al oponente

Durante el año 2002 el Presidente Hugo Chávez se refiere a su oponente calificándolo de escuálido, golpista, opositor sin rumbo e incluso relacionando a la oposición con el diablo diciendo “Aquí se fue metiendo como el diablo en el alma de mucha gente, y lo que ha reinado durante años es el interés materialista, el diablo, el egoísmo” (13 de enero de 2002:24). Sin embargo, en repetidos programas durante todo el año hace una invitación al diálogo, al trabajo en conjunto y al debate libre de ideas. De esta manera convoca a la mesa del diálogo a los dueños de medios de comunicación.

A continuación se señalan algunas citas que sustentan cada uno de los adjetivos mencionados previamente:

Golpistas:

- Reitera que la oposición cree y propone el neoliberalismo salvaje. (13 de enero de 2002:32).
- “¿Van a tratar de dar un golpe de estado? Serán aplastados por el pueblo y la Fuerza Armada venezolana. Cualquier intento de golpe en Venezuela, repito, será aplastado, no hay otra expresión” (24 de noviembre de 2002:27)
- “Ellos montaron el plan, abandonaron las plantas, sabotearon, bloquearon y dejaron todo trancado pensando que nosotros no íbamos a poder restituir esto ¿claro cuál es su objetivo? Que Chávez se vaya. Ellos pensaban que entonces yo me iba a rendir, y que bueno me iba a ir, para ellos volver aquí a entregar la industria petrolera y a seguir saqueando al país, se equivocaron porque no contaron primero con Dios, con el pueblo y la Fuerza Armada” (22 de diciembre de 2002:9).

Escuálidos / Opositores: En varios programas cuestionaba el liderazgo de la oposición y revivía acciones relacionadas a abril de 2002, insistía que se había mostrado una debilidad muy grande por parte de la oposición, la carencia de liderazgo. Durante el resto del año cuestiona dicho liderazgo de diversas maneras.

- Hace referencia a Carlos Andrés Pérez y lo tilda en varias ocasiones como el jefe de la oposición (20 de enero de 2002:4).
- “Ellos no tienen norte, no tienen rumbo, no tienen guía, no tienen espíritu, no tienen liderazgo” (27 de enero de 2002:16).
- “Cantinflas tenía una frase: “Yo a ti, ni te ignoro”. Esa gente mejor es decirle así: Yo a ti ni te ignoro vale, ni siquiera te ignoro” (10 de marzo de 2002:50).
- “Quiero hacer un reconocimiento a esa oposición que ayer se concentró en un sector de Caracas pacíficamente” (12 de mayo de 2002:20). “¿Dónde están los líderes de la oposición política?” (12 de mayo de 2002:19).

- Reta a la oposición a convocar un referéndum revocatorio a partir del 19 de agosto del 2003 y a que se preparen para ir recogiendo firmas. (16 de junio de 2002:26).
- “La mesa de diálogo político con la oposición; nosotros aplaudimos esto, por fin la oposición representada por un conjunto de personas que fueron designadas por ellos mismos, partidos y grupos de oposición, se sentaron a la mesa con representantes del gobierno dirigido por el Vicepresidente Rangel” (17 de noviembre de 2002:17).

Venezolanos: En algunas ocasiones buscaba tratar al oponente no como contrario sino como un grupo de personas en donde se podían encontrar puntos en comunes. Especialmente se refería a la oposición en esa búsqueda de espacios de encuentro, como venezolano.

- “Llamo y convoco ese diálogo constructivo, a ese respeto de diferencias de todo. A es echar abajo intereses particulares, intereses a veces subalternos para que pongamos todo el alto el interés nacional” (3 de marzo de 2002:50).
- “Los venezolanos somos un gran familia, vamos a demostrar que somos capaces de trabajar juntos por la Venezuela de futuras generaciones” (28 de abril de 2002:1).
- “El que no esté de acuerdo conmigo yo lo reconozco, le doy la mano, lo reconozco como un oponente, no como un enemigo” (5 de mayo de 2002:8).
- “Hago un llamado de verdad a la unidad de los venezolanos, a la unidad respetándonos. Hago un llamado a la cordura, hago un llamado al entendimiento” (10 de noviembre de 2002:16).

De igual forma se dirige a los dueños de medios de comunicación tildándolos de trabajar de la mano con la oposición en algunas ocasiones y en otras invitándolos a sentarse a dialogar.

- “Ah, las televisoras, las grandes televisoras, los grandes medios, diarios, apoyando a los afligidos, porque ellos también son afligidos y entonces tenían el plan de decirle al mundo que Chávez estaba listo que ya el pueblo tomó las calles contra Chávez pidiéndole que se vaya Chávez. Porque lo único que los une a ellos, a los afligidos es Chávez” (27 de enero de 2002:15).
- “A los medios de comunicación a los dueños de los medios yo los sigo invitando al diálogo a la conversación, al entendimiento y para entenderse hay que conversar, solo

hablando se entiende la gente, bueno vamos a conversar vamos a sentarnos en las Mesas de Diálogo a discutir nuestras diferencias, a tener tolerancia, hay que tener tolerancia para oír las cosas que a uno no le gustan, yo estoy dispuesto a oír y lo he demostrado y lo seguiré demostrando, seré ejemplo de tolerancia, de oír lo que me quieran decir por escrito o verbalmente, eso sí, tengo también mis posiciones para plantearlas. No me voy a quedar callado, de brazos cruzados, oyendo y oyendo ¿no? El diálogo requiere capacidad para oírse y no es que alguien porque digan una cosa en la Mesa de Diálogo se pone bravo, furioso y se va y tira la silla y me voy de aquí, y se va y empieza a despotricar de la Mesa de Diálogo y de los señores que están allí haciendo un esfuerzo grandioso” (16 de junio de 2002:38).

Desestima las encuestas como herramienta que utiliza la oposición para desestimar al gobierno y se refiere a los que cambiaron de bando político:

- “Por ahí están ya comenzando que Chávez está en 10 por ciento, dijo alguien ayer. Bueno, cada quién créase sus cuentos. Yo recuerdo en el 98, comenzando el 98 a mí me tenían en las encuestas en 5 por ciento, como para que me retirara ¿no? “No, retírate”, decían. “No vayas”, me decían algunos. Incluso algunos buenos amigos creían eso, que era verdad, porque como eran todos los días: ¡las encuestas! ¡las encuestas! ¡las encuestas! Radio, televisión: “Chávez: 5 por ciento” (3 de noviembre de 2002:43).
- Sobre los que saltaron la talanquera: “No vale la pena nombrar a nadie”. (28 de julio de 2002:49).

Anuncio de implementación de cambios

Uno de los principales proyectos que propuso el Presidente Hugo Chávez durante el año 2002 era lo relacionado a la titularización de tierras. El 3 de marzo de dicho año aseguraba: “a aquellas familias que aquí no tengan trabajo, que aquí no tengan espacios para vivir en Caracas, le vamos a dar tierras, títulos de las tierras y créditos para que comiencen aunque sea con pequeños proyectos agrícolas y pecuarios y vayan mejorando su nivel de vida y servicios, y escuelas, y hospitales en complejos de desarrollo integral rural según la Ley de Tierras y Desarrollo Rural” (70).

Sin duda en todos los ámbitos, Chávez señalaba nuevos planes, proyectos, tanto operativos como legislativos. Por ejemplo: Propuso la Ley de Cooperativas, el Plan Pesca 2000, la Ley Orgánica de Seguridad y Defensa, de igual forma habla sobre el Plan Ávila. Describe el Plan Avispa. Se refiere a la inversión de 4200mil millones de dólares en la Faja del Orinoco, Sincor. Describe un nuevo sistema tributario, al cual califica de moderno. Anuncia el Plan Simoncito. Firma convenio con China entre CVG, Minerven y Shaddon GO para la rehabilitación de la Mina Sosa Méndez.

Propone un programa de atención y reconstrucción para ayudar a la seguridad e higiene a los habitantes de las zonas más deprimidas de Caracas. Le encomienda a Conatel la Ley sobre la responsabilidad social en la prestación de los servicios de divulgación audiovisual y sonora.

Firma convenio con el Banco de China. “Con una inversión aproximada de 4100 millones de bolívares se dieron inicio a los trabajos de reforzamiento estructural del Viaducto Número Uno” (30 de junio de 2002:37). Crea el Banco de la Mujer. Son cientos de los anuncios y promesas que establece en cada programa con su audiencia. Delega en sus ministros y entidades responsabilidades.

Persuasión

Identificación de audiencias y de mensajes claves

El programa *Aló Presidente* fue siempre un espacio interactivo y bidireccional, el cual permitió que el Presidente se comunicase con diversas audiencias y colocara diferentes mensajes en ellas durante una misma transmisión. Se identifican como audiencias las personas que se encontraban de forma presencial en el programa, los que se comunicaban vía telefónica, los televidentes y los que eran meramente receptores finales de la información.

Hugo Chávez respondía preguntas, solicitudes y sugerencias al público, en la mayoría de las ocasiones lo hacía vía telefónica. Cabe destacar que cada vez que respondía una llamada comenzaba a realizar preguntas que conectasen con la parte emocional de la otra persona. Por

ejemplo les preguntaba sobre su familia, hijos, y/o el lugar donde vivía. Realizaba comentarios jocosos y repartía los compromisos que adquiriría de manera inmediata con su equipo.

Algunas de las audiencias que se identificaron en el análisis fueron la clase media, los sectores populares y los medios de comunicación. Envía mensajes claves a dichas audiencias referentes al diálogo, la paz, la responsabilidad y la solidez del gobierno venezolano, reconociendo las dificultades vividas en dicho año.

La clase media venezolana fue sin duda una de las principales audiencias a las cuales le habló Hugo Chávez durante el año 2002. “La clase media venezolana, esencial para la estructura social del país, esencial para la recuperación: económica, moral, ética, política, social del país, esa clase media que ha sido bombardeada por inclementes campañas de confusión le han sembrado fantasmas, a algunos sectores de la clase media, a otros los han atemorizado de tanto -tú sabes- ¡tanto da el cántaro hasta que se rompe” (14 de julio de 2002:11).

De igual forma aseguraba: “Las clases pudientes deben terminar de entenderlo, este proyecto sobre todo le pertenece a las clases medias: la educación, la salud, la vivienda, el trabajo, la microempresa, la pequeña empresa, el desarrollo económico. La clase media aquí fue desmoronada casi por la Cuarta República” (3 de noviembre de 2002:45).

Le promete a las personas de sectores populares sueños a futuro: “Ahora, estamos comenzando, yo calculo que en 20 años nosotros debemos tener ya la tarea, sino concluida, casi por concluir, de transformar estos barrios buenos, estas viviendas, estos ranchos en viviendas dignas, en unidades integradas con todos los servicios: agua potable, energía eléctrica, todos los servicios, el equilibrio ambiental, aunque está bastante conservado el ambiente, hay mucho árbol, la gente siembra sus matas y las cuida, es fresca esta zona, escuelas bolivarianas, atención médica, hospitalaria, transporte urbano, todo, todo lo que la gente necesita pues para vivir en familia y en comunidad” (24 de noviembre de 2002:3).

Le reafirmaba al pueblo venezolano: “estoy consciente de que vine aquí para cumplir una tarea, para comenzar un proceso de dignificación de mi pueblo, de toda la nación; cuando digo de mi pueblo estoy hablando de todo el país, de toda la república, de toda la sociedad

para buscar que eso se cumpla. Si nosotros logramos en los próximos 20 años que esta Constitución se cumpla en un porcentaje importante, estaremos afianzando esa Venezuela de la canción, esa Venezuela bonita” (8 de diciembre de 2002:6).

Busca relacionar la anterior situación de los medios de comunicación chilenos con el contexto venezolano. “Por allá por 1973, los 70 pues en Chile cuando era presidente de Chile Salvador Allende, le hicieron la misma jugada pues, el mismo formato a través de los medios de comunicación chilenos de entonces comenzaron a hacerle una guerra a Salvador Allende, comenzaron a meterle miedo a los sectores medios sobre todo y entonces Allende fue perdiendo el apoyo de la clase media” (16 de junio de 2002:14).

Realiza un llamado a la paz y al diálogo: “Invito a la oposición a que continuemos allí debatiendo, oyéndonos mutuamente por el bien de todos los venezolanos y porque en verdad yo lo he dicho desde el año pasado, este gobierno necesita una oposición democrática, que se olvide del golpe, del golpismo, del fascismo, que termine definitivamente de deslindarse del fascismo, del golpismo y del desespero. La desesperación no es buena consejera” (17 de noviembre de 2002:19).

Le pide responsabilidad a los padres de familias venezolanas: “A todos los padres de Venezuela: un llamado a la responsabilidad, un llamado a la paz, un llamado a la cooperación, un llamado a la construcción, un llamado a la lucha por el futuro de nuestros hijos, un llamado a la concordia nacional” (16 de junio de 2002:6).

En varios *Aló Presidente* señalaba que Dios lo acompañaba y se refería a la misma vez a Cristo, citaba la biblia y personas que llamaban al programa compartían versículos de la biblia. “El primer paso para llegar a ser un gran líder es saber a quién seguir y hay un solo camino: seguir el ejemplo de Jesucristo que lo confirma como líder máximo, intrépido pero a la vez humilde, perdonador, consecuente, aferrado a la verdad” (14 de julio de 2002:66).

Reafirma que el gobierno venezolano no es débil como quieren hacerlo ver: “el bambú que no se dobla ante el huracán” (16 de junio de 2002:36). Sin embargo reconoce que el país vivió un año 2002 problemático: “Uno quisiera a veces que las cosas fueran más rápidas y, este año, hemos tenido problemas graves -como todo el país sabe-, graves, de recursos

económicos. Estamos pasando un momento difícil, en lo económico y también en lo político, pero por supuesto que la nave sigue navegando, y saldremos adelante” (23 de junio de 2002:16).

Patrón actitudinal en juego

Al analizar los *Aló Presidente* del año 2002 se tuvieron en cuenta cuatro patrones actitudinales: activación, desactivación, reforzamiento y conversión. Tras finalizar el análisis de la totalidad de los programas se percibió que los patrones actitudinales que ejercía el Presidente Chávez con mayor frecuencia durante ese año fueron los de activación y reforzamiento. Muy por detrás se repitió el patrón de conversión y en último lugar el relacionado a la desactivación.

Desde el patrón de la activación Hugo Chávez daba órdenes y buscaba activar al pueblo venezolano desde su investidura presidencial. En el mes de enero de 2002 convoca una marcha en conmemoración al barrio 23 de enero. Le pedía a la gente que pagase sus impuestos y se pusieran al día con el país. Busca despertar un sentimiento positivo en los venezolanos, enviando mensajes de prosperidad. En mayo de dicho año hace mención a los círculos bolivarianos y le pide a sus seguidores que sigan formándolos y organizándose. “Los círculos bolivarianos son la organización social por excelencia de un pueblo que andaba desubicado, desorganizado” (5 de mayo de 2002:26). Señala la importancia de consolidar la visión bolivariana no sólo en Venezuela sino en Latinoamérica.

De igual forma le pide al pueblo que participe en la democracia: “Participación comunitaria, la construcción de la democracia bolivariana en manos del pueblo de Venezuela. Contribuir a generar o generar una mayor dinámica de interacción entre las comunidades organizadas o la sociedad civil organizada y los gobiernos locales, estatales también el gobierno nacional.” (10 de noviembre de 2002:5).

Hugo Chávez les pide a los venezolanos que no se dejen engañar. “Nosotros, los seres humanos conscientes, sanos, que amamos la paz no podemos permitirlo, por eso yo llamo al pueblo venezolano, a la sociedad y a las instituciones a defender el petróleo, Pdvsa y a defendernos del atropello mediático de que somos víctimas” (8 de diciembre de 2002:32).

Respecto al patrón del reforzamiento, el Presidente Hugo Chávez pasa el resto del año, luego del mes de abril, señalando que “los golpistas” son los responsables de los graves problemas que vive el país, insiste incluso ya casi finalizado el año, el 8 de diciembre de 2002 en que: “los golpistas quieren detener la empresa petrolera” (6). Reafirma que a pesar de todos los esfuerzos en su contra, se ha logrado el aumento del precio del petróleo, e intentó durante el 2002 vender dicho hecho como un logro.

A su vez reforzaba el tema de la manipulación, de las mentiras en contra de su gobierno: “hay alguna gente en el mundo que lo que es, es víctima del veneno de la mentira, víctima de una estrategia goebeliana de repetir mentiras y repetirlas, hasta que alguna gente por allá lejos comienza a creer que es verdad, que aquí hay una dictadura o que vamos a una dictadura, que aquí se atropella a la prensa” (3 de marzo de 2002:31). A pesar de insistir en que había planes desestabilizadores en su contra reafirmaba que la revolución avanzaba todos los días a pasos de vencedores.

Por último, luego del golpe invitaba a la oposición a organizarse, a encontrar un liderazgo y a evaluar la opción del Referéndum Revocatorio: “la única forma repito en la cual yo pudiera irme antes del gobierno, antes del 2006 es a través de un referéndum revocatorio y para ello la oposición que quiere sacarme de aquí, tendrían que sacar ellos más votos que los que yo saqué en julio del 2000 y yo saqué casi cuatro millones de votos” (24 de noviembre de 2002:27).

En lo relacionado al patrón de conversión se puede resaltar el interés de sentar al gobierno y a la oposición en una Mesa de Diálogo. Por ejemplo señalaba: “Así como algunos andan por ahí como desesperados, que si en un mes no hay elecciones entonces paramos el país, otros dijeron que iban a quemar el país. No, no, no, lo que hay que llamarlos en la mesa de diálogo” (3 de noviembre de 2002:46).

Por último, el patrón de desactivación comprende principalmente el tema de Pdvsa y sus trabajadores. “Yo les hago un llamado para que vuelvan a su trabajo, para que vuelvan a cumplir, para eso se les está pagando y además forman parte de un sector de los venezolanos que reciben mejores remuneraciones, pudiéramos llamarlos incluso “Privilegiados” con unos salarios privilegiados” (7 de abril de 2002:20).

Valores positivos y negativos

Hugo Chávez en los *Aló Presidente* resalta valores positivos como la fe, la verdad, la honestidad, el diálogo, la esperanza, la mujer, la paz, la democracia, el deporte, el trabajo, la educación, el pueblo y los valores patrios. Por ejemplo, respecto a la fe señala: “Amo a Dios por sobre todas las cosas y agradezco a Dios que aquella madrugada me dio las luces, me dio la sabiduría y la paciencia para tomar una decisión” (12 de mayo de 2002:3). Respecto a la esperanza asegura: "Estamos aquí batallando para que ustedes muchachitos de Venezuela, muchachitas de Venezuela, muchachas y muchachos de Venezuela, no les roben el futuro, el futuro es de ustedes y será bonito. ¡Se los juro!" (7 de abril de 2002:23). “Porque Dios está con nosotros” (8 de diciembre de 2002:8).

Los valores de la democracia como el diálogo, la paz y la esperanza se refuerzan a partir del *Aló Presidente* del 28 de abril de 2002 (4) y durante el resto del año, ese día señaló: “Estoy un poco ronco de tanto diálogo, no me importa incluso quedarme mudo, pero el esfuerzo del debate...asumo ser el primer portador de esa bandera del gran debate nacional”.

Detonantes de la persuasión

Los seis detonantes de la persuasión descritos en el Marco Teórico se encontraron en el material analizado de los *Aló Presidente* correspondientes al año 2002. El más utilizado por Hugo Chávez ese año fue el del agrado. Posteriormente el de la autoridad y obediencia y en menor medida los restantes en el siguiente orden: conformidad social, reciprocidad, escasez, compromiso y consistencia.

Respecto al detonante del agrado, Hugo Chávez resaltó temas familiares, personales, relativos a las añoranzas y al futuro. De igual forma mostró su interés por el deporte y especialmente por el beisbol y softball, acaso los deportes con más fanáticos y practicantes, respectivamente, en la Venezuela actual. Incluyó en su discurso habitual anécdotas que le ayudasen a encontrar más bien un puente de conexión y agrado, como por ejemplo: “Hay una foto como si se hubiese mandado a montar el cuadro, donde aparezco yo robándome algo. Me robaba las bases pues, me encantaba robarme la segunda base, me encantaba que Encarnación Aponte me diera seña a robo cuando estaba en primera base abriendo bastante ahí, seña de robo cuando el pitcher levantaba un poquito el spite, se disparaba uno para segunda base, me

gustaba robar bases sobre todo la segunda de vez en cuando la tercera, y una vez en mi vida, una sola vez me robé el home. Recuerdo que fue en un campeonato nacional Goyo ¿recuerdas?...” (22 de diciembre de 2002:76).

A su vez, Hugo Chávez utilizaba frecuentemente el detonante de autoridad y obediencia. En una oportunidad dijo: “Bueno, se estaban violando derechos humanos y la revolución y las instituciones de la Quinta República y los hombres que la conducen están demostrando, y estamos demostrando ante los reclamos del pueblo, sensibilidad, racionalidad, firmeza ante las presiones y capacidad para tomar decisiones” (27 de enero de 2002:53). También relata su participación en lo que denominó la rebelión militar de 1992, la cual el protagonizó y comparte una anécdota familiar al respecto: “Bueno, mi padre estaba jubilado ya y estaba criando cochinos y gallinas por allá en una finquita, a la orilla del Paguey, cuando alguien llegó a decirle el 4 de febrero: “Hay una rebelión” y entonces cuenta alguien que él se salió de por allá, estaba echándole agua creo que a los cochinos, y salió, me cuenta un señor que lo vio, que cuidaba junto con él la finquita, y me dijo: “No, su papá cuando le dijeron eso, él miró al cielo y dijo Ay Dios mío, si hay una rebelión militar, ahí debe estar mi hijo”. Y agarró su viejo jeep y sabiendo que yo andaba por ahí, se vino a Barinas, y desde entonces dejó los cochinos y dejó su finca, y ahí anda, por padre. Así que un beso viejo, que Dios te cuide también a ti” (16 de junio de 2002: 45).

Desde el detonante de la conformidad social, Hugo Chávez se refería a él y a sus seguidores como una mayoría absoluta sobre el resto del país, y en muchos casos buscaba integrar al resto del país en esa mayoría, haciendo que sus enemigos fuesen vistos como una élite minoritaria. "Aquí no habrá guerra civil porque la mayoría de nosotros no queremos que haya pues, aquí no habrá golpe de estado ni dictadura porque la mayoría de nosotros no queremos que haya, y cuando hablo de la mayoría de nosotros estoy hablando de todo el país, de todas las clases sociales, yo estoy seguro que de los sectores altos del país, las clases altas, la mayoría no quiere guerra civil, la mayoría no quiere un golpe de estado ni una dictadura” (9 de junio de 2002: 35).

En lo relacionado a la reciprocidad se refería a su gobierno como: “El nuestro es un gobierno tomando decisiones para favorecer a las mayorías, a los más pobres, a los más débiles, a la clase obrera” (3 de noviembre de 2002: 52). Y replanteaba asuntos básicos del

proyecto que él proponía: “Entonces allí hay una división estructural histórica y precisamente nuestro proyecto es unitario, pero no se trata de esa unión falsa, de que entonces viene alguien que tiene mucho dinero y a lo mejor dice bueno yo, para estar unido voy a darle un, como se llama una limosna al pobre y estamos unidos” (22 de diciembre de 2002:15).

El detonante de la escasez se puede identificar a través del llamado a sumarse al proyecto de Hugo Chávez, por ejemplo: “Miren, el proyecto bolivariano apunta a que Venezuela sea un país de una gran clase media, porque la clase media y una sólida clase media, que la clase alta, bueno, sea la excepción y que las clases marginales no deben existir” (20 de enero de 2002: 12). Al igual comparte una anécdota personal sobre la posición en cargos cercanos a él: “El señor que me maneja el vehículo en donde yo ando, es un tremendo conductor, y le reconozco el mérito y está ahí no porque sea amigo de Chávez ¿no?, ya él estaba aquí, pero es un tremendo conductor y le reconozco el mérito y está ahí no porque sea amigo de Chávez o no, ya él estaba aquí, pero es un tremendo conductor. Y está ahí y le hemos respetado sus méritos. Los ministros, ahí están con sus méritos, no están ahí porque son amigos míos o porque son del partido tal o cual, no, méritos. Y esa es una de las líneas centrales del proceso revolucionario: la capacidad, ah, pero además de eso la honestidad” (7 de abril de 2002: 39).

Su relación con el detonante compromiso y consistencia se ve a través del legado de la patria y de Bolívar. Referente a la oposición y lo que Hugo Chávez pensaba que ésta quería implantar, se refiere: “Ésa es la historia de las dictaduras, y eso es lo que aquí venía y de esto debemos tener conciencia para que defendamos la democracia revolucionaria, con mayor fervor, con mayor conciencia espíritu unitario; que dejemos sectarismos que si corrientes por aquí y corrientes por allá ¡no!, la unión nos hará libres”. Bolívar lo decía: "Unámonos y seremos invencibles" (23 de junio de 2002: 42).

CAPÍTULO IV: INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Insumos base

Aló Presidente representó para Hugo Chávez su tribuna pública habitual. Se comunicaba con frecuencia y gran naturalidad, en busca de lograr un mayor acercamiento con sus audiencias y de aprovechar la ocasión para liderar y persuadir a todos los oyentes.

Lo que comenzó con una transmisión dominical para sus seguidores, se convirtió a partir del 7 de abril en un programa dirigido a la totalidad de los venezolanos. Se realiza dicho señalamiento ya que a partir de esa fecha las transmisiones comienzan a realizarse en cadena nacional, lo cual permitía realzar la importancia de sus comentarios y garantizar la necesidad de llegarle a todo el pueblo venezolano. *Aló Presidente* se convierte en su espacio privilegiado, especialmente en tiempos de crisis como el año 2002.

Llama la atención que la primera vez que se transmite en cadena el programa es precisamente para, en medio de una crisis nacional, despedir a la alta directiva de Pdvsa y por ende, mostrar fortaleza. El hecho de mencionar uno a uno los nombres de los despedidos y usar un pito simbólicamente, permite concluir que tuvo dos intenciones: a) aleccionar a los que estuviesen en ese plan y atemorizar al resto a estar expuestos a la vindicta pública y, b) el pito lo acercaba al pueblo, a lo folklórico, a lo divertido. Los elementos utilizados son de aquellos que sólo una persona en un plano de mucha seguridad puede utilizar.

Al principio del año el programa se transmite en diversas partes del país pero a medida que la situación pública se complica, pareciera que comienza a recogerse el Presidente Hugo Chávez, se atrinchera primero en Miranda y luego en el Palacio de Miraflores. La simbología de hablar desde Miraflores pareciera significar mucho pero además denota cierto cuidado por la seguridad presidencial que podría estar involucrada en la decisión, aunque nunca lo reconociese así.

Los datos del contexto nos hablan de una situación límite de inestabilidad con cacerolas a la orden del día durante los sucesos de abril de 2002. Sin embargo, Hugo Chávez busca apoderarse de todo símbolo popular, aún de las cacerolas en contra. El discurso frente a

ello es referido a los valores: cacerola = pueblo, opositor = oligarca, ergo, una cacerola no podía ser utilizada por un oligarca y por eso las esgrimidas por la oposición fueron descalificadas por él como “cacerolas grabadas”.

Precisamente cuando la Venezuela de la era Chávez se enfrentaba a la mayor inestabilidad conocida durante este período, el *Aló Presidente* se usó para reivindicar la revolución mientras señalaba a los opositores como *élites minoritarias, oligarcas, golpistas, traidores* que querían poner fin al renacimiento de un gran movimiento social. Llama la atención que a partir del mes de noviembre, cuando se considera que la crisis de abril ha culminado, el tono cambia nuevamente. Se puede notar cierta preocupación que la reconoce a través de mensajes que legitiman la reconquista del poder en abril y publicita los logros a partir de aquellos sucesos. Pareciera que la presión internacional creciente, los problemas internos en el ejército y la ausencia de diálogo fructífero con la oposición y los medios de comunicación eran sentidos por Hugo Chávez como amenazas crecientes. De allí que pasan a ocupar frecuentemente su agenda de mensajes.

Durante el año 2002 comienza a referirse a sí mismo en una doble vertiente. Primero, en tercera persona, creando una especie de figura omnipresente, típica de quien respeta la imagen de sí mismo por encima de todo, decía por ejemplo: “Es el gobierno o es al gobierno a quien le corresponde poner los puntos sobre las íes y Hugo Chávez en ese sentido es y será irreductible” (20 de enero de 2002:20). Y después, busca asemejarse más a Bolívar. Esto último asombra ya que intensifica sus reverencias al padre libertador, sus señalamientos a quienes le traicionaron y acuña lemas que posteriormente sus fieles utilizaron para caracterizar su propio “legado” a partir de su fallecimiento.

Hugo Chávez hizo del *Aló Presidente* no solo su tribuna a lo externo sino también a lo interno. En particular, la presencia de todos los ministros en las intervenciones deja entrever que era su espacio de reunión y control, una especie de consejo de ministros animado y transmitido a todo el público. Por eso comienza a anunciar cambios, medidas y decisiones generales de gobierno en el marco del programa, como por ejemplo el *leit motiv* de esa época: la distribución de tierras. También usó el espacio para compartir decisiones delicadas e íntimas

como la relacionada con la salida de Diosdado Cabello de la Vicepresidencia de la República tras los sucesos de abril de 2002.

Aló Presidente se utilizaba también para hacer una suerte de telenovela de los sucesos de abril, de las vivencias y de la vida personal de Hugo Chávez que permitiese continuar con la cercanía de un pueblo muy dado a los esquemas dramático de Delia Fiallo. El 28 de abril de 2002 recordando los sucesos que había vivido días antes ese mismo mes, compartió con la audiencia una conversación que tuvo con su hija María Gabriela y con Marisabel la noche del 11 de abril, en la cual recalcó que no era un hombre de renunciar y les pedía que se cuidaran porque él tenía la certeza de que lo matarían.

Aló Presidente pareciera servir igualmente como un show televisivo pedagógico y, a la vez, tendiente a acabar con el rating y la audiencia de los demás canales de televisión, es decir, los medios privados. Utilizaba anuncios como insumos para el programa. Por ejemplo el aumento del salario mínimo, los problemas bilaterales con otros países y lo relacionado al tema petrolero. El programa también tenía su sección de *Efemérides*, la cual le permitía mostrar cuán bien conocía al país, cuán venezolano típico era, cuán parecida era su gesta a la de los libertadores y cuán similar a los realistas, traidores y vende patrias, eran los de la oposición.

Llama la atención la frecuente utilización de los *Aló Presidente* para referirse y comunicarse con la audiencia militar. Es en ellos que se anunciaban los aumentos de sueldo, la distribución de bienes y los militares eran invitados de rigor a pesar de se hablase de temas exclusivamente políticos.

Posiciones desde las cuales se ejerce el liderazgo

Autoridad formal

Hugo Chávez utilizaba el *Aló Presidente* para hacer valer constantemente su autoridad formal como Presidente de la República y como Comandante en Jefe. Para ello se refiere usualmente a su origen electoral, a su fundamentación legal, la constitución nacional y a su sustento real en el poder, la Fuerza Armada.

Su carácter de Presidente Civil a veces es sublimado frente a la autoridad formal de Comandante en Jefe de la Fuerza Armada y en carácter de tal hace anuncios frecuentemente relacionados con la política castrense desde el programa *Aló Presidente*.

Usualmente refuerza esa autoridad formal eliminando progresivamente la referencia al gobierno y sustituyéndola por “mi decisión”. Esto es especialmente relevante cuando asume públicamente la imagen de Presidente de Pdvs y dice “he decidido despedir”. A su vez cuando se trata de conferir cosas utiliza el verbo “entregar”...yo entrego, se entrega...entregamos.

Después de abril comienza la convocatoria a alcaldes y gobernadores para trabajar en conjunto mientras prosigue con la andanada de descalificativos como golpistas y traidores. Fortalece su posición acercándose a otros presidentes latinoamericanos como Lula y Uribe. De este último rescata su apoyo a pesar de la diferencia ideológica.

Autoridad informal

Ante una llamada telefónica, en el marco del programa *Aló Presidente* contestó: -Yo soy Hugo, un venezolano más que anda por allí, un teniente coronel en busca de su pueblo. Con esa expresión buscaba acercar al Presidente, él mismo, a la mayoría de los venezolanos. Además, se mostraba como un Presidente que conocía a Venezuela y a los venezolanos como nadie. Hace valer también otros conocimientos, como el relacionado con el tema económico, social y lo referente al mundo militar.

Hugo Chávez normalmente privilegiaba los reconocimientos que de él y su obra se hacían en el extranjero y en el territorio nacional, como cuando señaló que la revolución tenía millones de seguidores y citó a China como ejemplo de un pueblo que apoyaba con profunda lealtad a la revolución bolivariana.

Ese mismo conocimiento se encarga de ratificarlo en especial cuando se trata de la Fuerza Armada. Para ese entonces, el Comandante en Jefe aun pensaba que en los cuarteles no

se podía hablar de política ni a favor, ni en contra de Chávez. Claramente aún no había iniciado el asalto ideológico del ejército.

En los sucesos de abril Hugo Chávez se entrega en Fuerte Tiuna vestido de militar, sin adornos de Presidente civil. Posteriormente anunciaría que no vestiría nuevamente el uniforme. Sin embargo, en noviembre de ese mismo año reaparece con el vestido militar y la banda tricolor, a la vez.

Chávez utilizó simbología relacionada con Cristo a partir de abril y con crucifijo en mano, los *Aló Presidente* sirvieron de escenario para la apropiación de la imagen del Redentor por su parte. Años más tarde sería fortalecido con las expresiones de “Chávez es amor” en su propaganda electoral. Esto era una clara referencia a una audiencia masiva en Venezuela, la cristiana. Esa simbología lo arrastra a dar versiones del movimiento de 1992 casi parecidas a la de la obra de Cristo, en las cuales, a modo de reflexión, señalaba que de no haber ocurrido los sucesos de 1992 (cuando lideró un fallido golpe de estado), no tendría claro cuál hubiese sido el futuro de Venezuela. Prosigue haciendo una novela de su vida, como casi la de Cristo ante la imposibilidad de asimilarla a la novela de vida de Simón Bolívar, que provenía de cuna de oro. Y claro, Cristo no podía ser fascista, neoliberal, ni malvado.

La referencia constante en los *Aló Presidente* a todos los santos pareciera referirse a una audiencia específica, con la cual buscaba conectar y ganar autoridad moral: la yoruba¹. La ola cubana en Venezuela ya había comenzado a traducirse en presencia de muchos santeros, aferrados a esa fe que obra precisamente en el sincretismo de numerosos santos propios y al mismo tiempo con representación católica.

El día siguiente que Hugo Chávez sale de la cárcel visita a Bolívar. Claro. El hombre cercano a Bolívar, amaba a Bolívar y emulaba a Bolívar. Bolívar le había cumplido la promesa de sacarlo de la cárcel y él, agradecido, le llevó flores para pagar la promesa. Enfundado en *liqui liqui* verde oliva, una especie de recreación mental del uniforme militar y a la vez el traje

¹ Los yoruba conforman un grupo étnico-lingüístico africano quienes profesan su religión y de ella se han desprendido otras como la santería. Sus creencias y fe se han esparcido por todo el mundo. En el continente Americano tienen un espacio importante en Cuba. Quienes profesan esta religión creen en sus santos particulares. Es por ello que al pedir algo en acto de fe lo hacen a su santo y a “todos los santos”. En el cristianismo se suele pedir por Jesucristo.

autóctono, como sólo se ha atrevido a lucirlo, el general Gómez. La novela de su gesta la hace cada vez más similar a la del Libertador. Incluso a sus colaboradores les asigna comportamientos parecidos a los de la historia de Carabobo. Así cuando el Negro Primero se aparece ante Bolívar para decirle “General vengo a decirle que estoy muerto” o cuando Ricaurte le ofrece al libertador volarse a sí mismo, de la misma manera Chávez refiere que Rafael Vargas se le presentó esa noche de abril, con ametralladora en sus brazos, esperando su orden y estando a dispuesto a morir por él.

Hugo Chávez busca acercarse al ciudadano común desde el *Aló Presidente*, dejando entrever que también llevaba auestas tristezas y soledades. Y gana autoridad moral a través de autocríticas a manera de reflexiones generales sobre la marcha del gobierno.

Legitimación de autoridad

Refuerza su autoridad formal de Presidente y Comandante en Jefe con la de venezolano común, conocedor de este país y sus problemas, lector empedernido, experimentado en economía y petróleo y ataviado de traje militar o de flux y corbata o incluso chaqueta de diseño similar al militar.

Un baile de dos pasos. Las elecciones y la constitución le fortalecían su aspecto de autoridad formal y su conocimiento, reputación y apariencia, así como la cercanía con el pueblo y la sintonía con los valores populares. La autoridad informal le ayudaba a ganar elecciones, la formal reiniciaba el proceso de legitimación y los logros del gobierno ayudaban a posicionar su liderazgo. Definitivamente un tipo de autoridad ayudaba a la otra y el proceso de legitimación se daba de manera natural y coordinada en los *Aló Presidente*.

Referencia al oponente

Llama la atención que nunca se utiliza un calificativo positivo para los oponentes más sin embargo, cada cierto tiempo se le invitaba a conversar, a dialogar en paz y a buscar en conjunto soluciones a la crisis nacional.

Además de usar adjetivos agresivos (golpistas y diablos) los hay también relacionados con minorías incapaces (escuálidos), con censura a sus orígenes (oligarcas) o con referencia a sus sentimientos negativos (afligidos).

Anuncios e implementación de cambios

Los grandes planes y estrategias públicas diseñadas dentro del gobierno de Chávez en el año 2002 tuvieron en *Aló Presidente* su escenario natural de anuncio que le permitían mostrarse trabajando y generando resultados. Una de las propuestas más emblemáticas de ese año fue lo relacionado a la titularización de tierras, especialmente durante el primer trimestre de 2002. Años más tarde materializaría su sueño en lo relacionado con vivienda y hábitat a través de la Gran Misión Vivienda Venezuela.

Las dos grandes áreas de anuncios de Hugo Chávez durante ese año estuvieron relacionados al tema económico y a la defensa de la nación, sin embargo no siempre fueron planificados. Tal como se ha mencionado previamente en el análisis, impulsó la Ley Orgánica de Seguridad y Defensa, y anunció inversiones multimillonarias en materia petrolera.

Persuasión

Identificación de audiencias y mensajes clave

Hugo Chávez se dirige a todas las audiencias posibles a través de su programa *Aló Presidente* durante el año 2002. No escatima en esfuerzos, ni en tiempo de transmisión para segmentar grupos y posicionar continuamente mensajes que permitan incluir a la mayoría de la población venezolana. Nadie quedaba por fuera. Le hablaba a los ricos, a la clase media, a los sectores populares, a los militares, a los jóvenes, a los adultos y a la tercera edad, hombres y mujeres, etc.

Los mensajes clave son siempre atemorizantes para los enemigos, a pesar que constantemente enviara mensajes de paz para todos, incluso al referirse a los enemigos. Resalta continuamente los valores compartidos: la paz mundial, la paz venezolana, la vida, el

amor, la biblia, el diálogo, los viejitos, la solidaridad, la familia, Cristo, entre otros. La historia está llena de ejemplos de caudillos que esgrimían valores positivos y universales para justificar agresiones de todo tipo.

Patrones actitudinales en juego

Los patrones actitudinales nos muestran a un Presidente que sabe manejarse comunicacionalmente con sus audiencias, logrando activarlas y reforzar en ellas los mensajes principales que desea posicionar. De igual forma logra desactivar y convertir aquellos que le interesan en menor medida.

Se puede apreciar que en lo referente a la activación utiliza el Patriotismo como instrumento: héroes de la patria, nacionalismo, orgullo venezolano, deseo antiimperialista, utilización de Bolívar para todos, visión latinoamericanista de Bolívar, utilización de los símbolos patrios y de la sinonimia con la gesta libertadora. Rebeldía.

Cuando busca reforzar una idea y/o acción se observan dos vertientes. La primera, cuando utiliza un vocabulario negativo y la segunda cuando utiliza un vocabulario positivo. En negativo habla de golpismo y complot internacional. En lo positivo insiste en un pueblo pacífico, un pueblo bueno, y resalta la capacidad del pueblo de hacer lo que sea. Refuerza la majestad de la Constitución Nacional y el poder mostrado en las elecciones, el cual rige la mayoría.

Intenta desactivar y convertir a aquellos que guardan una aprensión contra el gobierno nacional.

Valores positivos y negativos

Hugo Chávez conecta con sus audiencias a través de valores compartidos. La mujer como elemento esencial de la sociedad es uno de los más notables, la delicadeza con la cual se

refiere al sexo femenino y la impronta de cariño que les dedica a todas con las que se comunica directamente en cada programa durante el año 2002².

A pesar de la crisis nacional e institucional que vivió Venezuela en el 2002, Hugo Chávez repite durante todo el año un llamado a la paz y el diálogo, con lo cual buscaba posicionarse como una figura conciliadora, mediadora, reflexiva y dispuesta a dar todo por Venezuela. Sin embargo, tal como acostumbraba mientras se proyectaba de una manera ante todos, enviaba mensajes específicos que resquebrajaban la pureza de sus intenciones al descalificar continuamente a su oponente y exigirles incluso determinadas acciones para sentarse a dialogar.

La fe, Dios, Cristo, lo acompañaron durante sus discursos de todo el 2002, permitiendo liderar la novela de su vida junto a ellos, siempre muy cercano y devoto a su fe, eso le permitía generar cercanía en un pueblo creyente y muy parecido a él.

Detonantes de la persuasión

Hugo Chávez usa el pasado para conectar a través del agrado con el presente y diseñar el futuro. Sus anécdotas personales, y el compartir con las audiencias su intimidad le permite persuadir a muchos, quienes se encariñan con un Presidente humano, un hombre de pueblo que ha vivido lo mismo que gran cantidad de venezolanos. Se muestra como un hombre criollo, jocoso, soñador, amante de los deportes y especialmente del beisbol, fanático empedernido de los *Navegantes del Magallanes*, y hasta con dotes de cantante. Casi que cabría decir que Chávez era como tú. Esa cercanía a través del agrado la explotaba de la misma manera que Renny Otolina lo hacía en sus shows televisivos,³ hablando con los que estaban en el estudio, incorporando a la audiencia, siendo más inclusivo que nadie. Sin embargo, también refleja a un hombre fuerte formado como militar. Sin duda, comparte con el pueblo a través de los *Aló Presidente* su lado humano.

² Se debe resaltar que Hugo Chávez no mantuvo siempre ese tono delicado para con las mujeres venezolanas, año más tarde se dirigió a ellas incluso en tono machista y autoritario.

³ En una entrevista realizada por Vladimir Petit (2014:245) al General Usón, éste señala que en términos de Isa Dobles, Chávez era un claro candidato a animador de televisión. Un grandioso *speaker*.

Referente a la autoridad siempre recordó su esencia militar, a veces el uniforme, a veces con la simple mención de su vida en el cuartel y en la tropa. Con esa autoridad pretendía él obtener un comportamiento correspondiente: obedecer al militar, especialmente frente a la enorme inestabilidad e incertidumbre del año 2002.

En lo relativo a conformidad social, Hugo Chávez quería dar razones legítimas para ser parte de la mayoría aplastante. Cuando se menciona el detonante de la reciprocidad, lo hace abriendo la compuerta para mostrar que él hacía lo que estaba bien para el pueblo, para esa mayoría con la que buscaba identificarse, de esta forma merecía recompensa en términos de lealtad y obediencia.

Al evaluar el detonante de la escasez nos presenta que mientras más tarde se plegaran al proyecto revolucionario, menores eran los beneficios que iban a tener de la gesta bolivariana. Ya que ésta no era para todos, sino para los realmente buenos de corazón. Sobre el compromiso y la consistencia, buscaba indicarle a la gente una obligación, instigarlos a cumplirlo a través de un comportamiento determinado, como por ejemplo era tarea de todos no caer en los rumores desplegados por los golpistas, luchar por la revolución y preservar la paz.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

Con base en el marco teórico y metodológico y en la investigación desarrollada puede afirmarse que el aspecto comunicacional de la severa crisis que enfrentó Venezuela en el año 2002 fue adaptativamente liderado. De allí que su análisis, desde la teoría adaptativa y en el marco de los *Aló Presidente*, sea relativamente sencillo. De hecho, la generación de atención, moneda de pago del ejercicio del liderazgo moderno, fue un aspecto cuidadosamente llevado a lo largo de cada emisión del programa. De suerte que era tratado y llegó a convertirse, en la tribuna principal del régimen durante, al menos, el año en estudio.

Hugo Chávez a través de su programa *Aló Presidente* ejecutó una estrategia comunicacional planificada y disciplinada, lo cual invita a preguntarse: ¿fue esto intuitivo? Nunca descuidó ninguna de las posiciones desde las cuales ejerció la autoridad. La formal la ratificaba y fortalecía a través de elecciones. La informal, la alimentaba a través de supuestos logros. Es importante resaltar que constantemente buscaba legitimarse frente a sus audiencias.

Hugo Chávez dejaba claro quiénes eran sus enemigos en cada alocución. Se refería a sus oponentes con diversos adjetivos, los cuales nunca fueron positivos, ni siquiera cuando les invitaba a dialogar. De igual forma, Chávez convirtió el *Aló Presidente* en un espacio para compartir anuncios con sus audiencias, viviendo de la incertidumbre que generaba el no saber qué podría anunciar en cada programa. Así que poco a poco, *Aló Presidente* pasó a sustituir de alguna forma la Gaceta Oficial y se convirtió en una plataforma oficial comunicacional.

En los *Aló Presidente*, Hugo Chávez se dirigía a todas las audiencias posibles, nunca descuidó ninguna, se ocupó de incluirlas a todas siempre. De igual forma, el mismo mensaje lo traducía para que le llegase directamente a cada una de las audiencias. Tenía un libreto comunicacional que seguía al pie de la letra y se correspondía con la necesidad de ejercer el liderazgo en términos muy similares a los de la teoría del liderazgo adaptivo. También se puede decir que utilizaba el programa para activar a su gente a través de la comunicación de ideas y prejuicios, así como reforzaba mensajes que quería posicionar aunque sabía que ya estaban presentes en las mentes de los venezolanos.

Aún en medio de la batalla más cruenta, Chávez siempre intentó posicionarse desde los valores positivos e intentó marcar a la oposición con los negativos. De igual manera, así como se mencionó previamente que *Chávez vivía de los anuncios*, también se puede resaltar que en *Aló Presidente vivía para persuadir*. Un ejercicio que parecía técnicamente diseñado y cuidadosamente ejecutado.

El aspecto comunicacional de la severa crisis que enfrentó el país en el año 2002 puede decirse que fue adaptativamente liderado. De allí que su análisis, desde la teoría adaptativa y en el marco de los *Aló Presidente*, sea relativamente sencillo. De hecho, la generación de atención, moneda de pago del ejercicio del liderazgo moderno, fue un aspecto cuidadosamente llevado a lo largo de cada emisión del programa. De suerte que era tratado y llegó a convertirse, en la tribuna principal del régimen durante, al menos, el año en estudio.

El circuito comunicacional de Hugo Chávez durante el año 2002 y en su programa *Aló Presidente* abarcó el reforzamiento de la autoridad, el cuidado constante por el proceso de legitimación, la referencia negativa al oponente, los anuncios de cambios, la identificación de audiencias y mensajes, el manejo cuidadoso de los patrones actitudinales, la utilización de los valores y el uso planificado de los detonantes de la persuasión. Como se dijo inicialmente, asalta la duda de si esto fue intuitivo o no, pero al momento de redactar estas conclusiones nos asalta otra duda superior a la primera: este manejo comunicacional que permitió a Chávez enfrentar el año 2002 y permanecer en el poder ¿se hizo para bien o para mal?

CAPÍTULO VI: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Textos

Alcover, C. y. (2003). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza editorial.

Alcover, C., & Gil, F. (2003). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza editorial.

Aranzadi, D. (1995). *El arte de ser líder empresarial hoy*. Deusto.: Univ. Duesto.

Cialdini, R. (1993). *The psychology of Persuasion*. New York: Quill Morrow.

Heifetz, R. G. (2009). *The practice of adaptive leadership*. Cambridge: HBS Press.

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

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

Heifetz, r. y. (2004). Una guía de supervivencia para líderes. *Harvard Business Review* , 3-5.

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

Heifetz, R., & Linsky, M. (2004). Una guía de supervivencia para líderes. *Harvard Business Review* , 3-5.

Heifetz, R., & Linsky, M. (2004). Una guía de supervivencia para líderes. *Harvard Business Review* , 3-5.

Heifetz, R., Grashow, R., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership*. Cambridge: HBS Press.

Huntington, S. (1985). *The soldier and the state*. Cambridge: Belknap Harvard University Press.

Información, D. d. (28 de Septiembre de 2014). *www.alopresidente.gob.ve*. Recuperado el 28 de 09 de 2014, de <http://www.alopresidente.gob.ve/historia/28/1633>

Nye, J. (2008). *The powers to lead*. Cambridge: Oxford Press.

Petit, V. (2014). *Chávez y la perversión del Ejército*. Caracas: Fundación Cátedra Pío Tamayo.

Piñango, R. (7 de Junio de 2011). Liderazgo en estas circunstancias. *El Nacional* , págs. 1-05.

Robert B, C. (1990). *Influencia: Ciencia y práctica. Cuáles son los factores determinantes para que una persona diga sí a otra*. Barcelona, España.: Servicio Universidad.

Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

Tucker, R. C. (1995). *Politics as leadership*. Missouri: University of Missouri.

Weber, M. y. (1968). *Max Webwe on charisma and Institution building*. New York: Free Press.

Referencias electrónicas

Aló Presidente. (2002): *Material Aló, Transcripciones*, disponible en http://alopresidente.gob.ve/materia_alo/25/p--26/tp--32/. (Fecha: 13 de enero de 2002). Consulta hecha el 14 de Septiembre de 2014.

Aló Presidente. (2002): *Material Aló, Transcripciones*, disponible en http://alopresidente.gob.ve/materia_alo/25/p--26/tp--32/. (Fecha: 20 de enero de 2002). Consulta hecha el 14 de Septiembre de 2014.

Aló Presidente. (2002): *Material Aló, Transcripciones*, disponible en http://alopresidente.gob.ve/materia_alo/25/p--26/tp--32/. (Fecha: 27 de enero de 2002). Consulta hecha el 15 de Septiembre de 2014.

Aló Presidente. (2002): *Material Aló, Transcripciones*, disponible en http://alopresidente.gob.ve/materia_alo/25/p--26/tp--32/. (Fecha: 3 de marzo de 2002). Consulta hecha el 15 de Septiembre de 2014.

Aló Presidente. (2002): *Material Aló, Transcripciones*, disponible en http://alopresidente.gob.ve/materia_alo/25/p--26/tp--32/. (Fecha: 10 de marzo de 2002). Consulta hecha el 16 de Septiembre de 2014.

Aló Presidente. (2002): *Material Aló, Transcripciones*, disponible en http://alopresidente.gob.ve/materia_alo/25/p--26/tp--32/. (Fecha: 10 de marzo de 2002). Consulta hecha el 16 de Septiembre de 2014.

- Aló Presidente. (2002): *Material Aló, Transcripciones*, disponible en http://alopresidente.gob.ve/materia_alo/25/p--25/tp--32 (Fecha: 17 de marzo de 2002). Consulta hecha el 17 de Septiembre de 2014.
- Aló Presidente. (2002): *Material Aló, Transcripciones*, disponible en http://alopresidente.gob.ve/materia_alo/25/p--25/tp--32 (Fecha: 7 de abril de 2002). Consulta hecha el 19 de Septiembre de 2014.
- Aló Presidente. (2002): *Material Aló, Transcripciones*, disponible en http://alopresidente.gob.ve/materia_alo/25/p--25/tp--32 (Fecha: 28 de abril de 2002). Consulta hecha el 23 de Septiembre de 2014.
- Aló Presidente. (2002): *Material Aló, Transcripciones*, disponible en http://alopresidente.gob.ve/materia_alo/25/p--25/tp--32 (Fecha: 5 de mayo de 2002). Consulta hecha el 23 de Septiembre de 2014.
- Aló Presidente. (2002): *Material Aló, Transcripciones*, disponible en http://alopresidente.gob.ve/materia_alo/25/p--25/tp--32 (Fecha: 12 de mayo de 2002). Consulta hecha el 26 de Septiembre de 2014.
- Aló Presidente. (2002): *Material Aló, Transcripciones*, disponible en http://alopresidente.gob.ve/materia_alo/25/p--25/tp--32 (Fecha: 9 de junio de 2002). Consulta hecha el 26 de Septiembre de 2014.
- Aló Presidente. (2002): *Material Aló, Transcripciones*, disponible en http://alopresidente.gob.ve/materia_alo/25/p--25/tp--32 (Fecha: 16 de junio de 2002). Consulta hecha el 1 de Octubre de 2014.
- Aló Presidente. (2002): *Material Aló, Transcripciones*, disponible en http://alopresidente.gob.ve/materia_alo/25/p--25/tp--32 (Fecha: 23 de junio de 2002). Consulta hecha el 1 de Octubre de 2014.
- Aló Presidente. (2002): *Material Aló, Transcripciones*, disponible en http://alopresidente.gob.ve/materia_alo/25/p--25/tp--32 (Fecha: 30 de junio de 2002). Consulta hecha el 4 de Octubre de 2014.
- Aló Presidente. (2002): *Material Aló, Transcripciones*, disponible en http://alopresidente.gob.ve/materia_alo/25/p--24/tp--32 (Fecha: 14 de julio de 2002). Consulta hecha el 6 de Octubre de 2014.
- Aló Presidente. (2002): *Material Aló, Transcripciones*, disponible en http://alopresidente.gob.ve/materia_alo/25/p--24/tp--32 (Fecha: 28 de julio de 2002). Consulta hecha el 6 de Octubre de 2014.

- Aló Presidente. (2002): *Material Aló, Transcripciones*, disponible en http://alopresidente.gob.ve/materia_alo/25/p--24/tp--32 (Fecha: 4 de agosto de 2002). Consulta hecha el 8 de Octubre de 2014.
- Aló Presidente. (2002): *Material Aló, Transcripciones*, disponible en http://alopresidente.gob.ve/materia_alo/25/p--24/tp--32 (Fecha: 3 de noviembre de 2002). Consulta hecha el 8 de Octubre de 2014.
- Aló Presidente. (2002): *Material Aló, Transcripciones*, disponible en http://alopresidente.gob.ve/materia_alo/25/p--24/tp--32 (Fecha: 10 de noviembre de 2002). Consulta hecha el 11 de Octubre de 2014.
- Aló Presidente. (2002): *Material Aló, Transcripciones*, disponible en http://alopresidente.gob.ve/materia_alo/25/p--24/tp--32 (Fecha: 17 de noviembre de 2002). Consulta hecha el 11 de Octubre de 2014.
- Aló Presidente. (2002): *Material Aló, Transcripciones*, disponible en http://alopresidente.gob.ve/materia_alo/25/p--24/tp--32 (Fecha: 24 de noviembre de 2002). Consulta hecha el 11 de Octubre de 2014.
- Aló Presidente. (2002): *Material Aló, Transcripciones*, disponible en http://alopresidente.gob.ve/materia_alo/25/p--24/tp--32 (Fecha: 8 de diciembre de 2002). Consulta hecha el 13 de Octubre de 2014.
- Aló Presidente. (2002): *Material Aló, Transcripciones*, disponible en http://alopresidente.gob.ve/materia_alo/25/p--24/tp--32 (Fecha: 15 de diciembre de 2002). Consulta hecha el 13 de Octubre de 2014.
- Aló Presidente. (2002): *Material Aló, Transcripciones*, disponible en http://alopresidente.gob.ve/materia_alo/25/p--23/tp--32 (Fecha: 22 de diciembre de 2002). Consulta hecha el 14 de Octubre de 2014.