B. EJÉRCITO Y DOCTRINA MILITAR

La historia de las relaciones nacionales e internacionales ha gravitado en torno a distintas concepciones del *Ejército* ya que desde el mismo inicio de la civilización la idea de un órgano armado con vocación institucional ha existido. Al principio de los tiempos la idea de *Ejército* respondió a la necesidad de garantizar la propia supervivencia de la unidad mínima de organización: tribu, horda, clan, etc. Posteriormente se correspondió con la existencia de monarquías, dirigencias o familias poderosas, ciudades-estados y así por consiguiente hasta llegar a la necesidad de su institucionalización e integración en el aparato del estado. Hoy los Ejércitos responden a criterios específicos legales y de doctrina militar, es decir, normas, ideas y tendencias que guían su organización y comportamiento. De esto último nos ocuparemos en esta sección.

DEFINICIÓN DE EJÉRCITO

Según el DRAE (2011), la palabra *Ejército* viene del latín *exercitus* y significa:

> **Ejército.**
> **1. m. Conjunto de fuerzas aéreas o terrestres de una nación.**
> **ORTOGR. Escr. con may. inicial.**
> **2. m. Gran unidad integrada por varios cuerpos de Ejército, así como por unidades homogéneas y servicios auxiliares.**
> **3. m. Colectividad numerosa organizada para la realización de un fin.**
> **4.m. Antiguamente, conjunto de tropas militares con los pertrechos correspondientes, unidas en un cuerpo bajo las órdenes de un mando** (p. 1)

La definición de la RAE recoge con sabiduría varios rasgos: 1. que la palabra tiene la capacidad de abarcar varias fuerzas, bien aéreas o terrestres; 2. que puede ser entendido, a la vez, como un componente singular; y, 3. que antiguamente era caracterizado por unidad de mando y sus correspondientes pertrechos.

Una referencia adicional.

En algunos países la tradición de poder de la unidad armada sigue girando en torno al Ejército acaso como herencia de un pasado que se inició tal y como advierte Huntington (1985): ¨...en el principio de las eras...ya todo lo armado era conocido como Ejército¨(p. 24).

A los efectos de la presente investigación el Ejército será entendido como el componente denominado como tal y asumido como el más importante del sistema integrado por el resto de las fuerzas armadas de un país y caracterizado por orden jerárquico estricto, código cerrado, unidad de mando y su propia organización en defensa de los altos cometidos constitucionales, en el marco de un contexto profesional.

TIPOS DE EJÉRCITO

Según Huntington (1985) los tipos de *Ejército* son: 1. pretoriano: aquel que es parte de un liderazgo del cual se constituye en muro de contención; 2. revolucionario: aquel que responde a una identidad con un movimiento General y político de ruptura; y 3. profesional: aquel en el cual se hace énfasis en el logro, la preparación y sus objetivos son de trascendencia patria, las armas constituyen una carrera y su dinámica responde a un compromiso con el estado.

Veamos el asunto con detalle.

EL PRETORIANO

Siguiendo a Perlmutter (1977):

> **Un Ejército se convierte en pretoriano cuando un pequeño grupo de oficiales triunfa en impulsar a los militares en la política (...) Los extremos de esta acción política son los siguientes: a) el Ejército pretoriano que manda (tiene su propio orden político, no prevé regresar a las barracas, cree que el Ejército mandando es la única salida), b) como árbitro (acepta el orden social existente, muestra disposición a regresar a las barracas una vez finiquitada la disputa, no tiene una organización política independiente, muestra cierta**

> **preocupación por mejorar el profesionalismo, desarrolla un rol detrás de la escena como grupo de presión, teme de acciones provenientes de los civiles actuando en plan político; y c) el régimen partido-Ejército (el dictador militar domina el ejecutivo sustentando su mando en el apoyo de las altas esferas militares, los cargos son para gente de confianza y cooperadora, los militares son recompensados ampliamente con gran autonomía lo cual implica que los neutralizados militares retornan a sus barracas y eso los convierte en árbitros y aunque aliados de la burocracia, los militares siguen divididos. Existe un partido militar o dominado por militares, más allá del alto mando militar que provee control y soporte directo en este tipo (Ej. Nasser entre 1961-1969)** (p. 145-147).

Los Ejércitos pretorianos responden a dos concepciones: la clásica y la moderna. El pretorianismo clásico se sustenta en una clase militar que ejerce el poder político sin que ello dependa de una amenaza del uso de su fuerza (p. 89). Esta concepción parece ya algo lejano. Sin embargo, tomemos la descripción literal de Perlmutter como guía para delinear el pretorianismo moderno y leamos con suma atención:

> **El pretorianismo moderno es el pretorianismo del soldado profesional. Un estado pretoriano moderno es aquel en el cual los militares tienden a intervenir en el gobierno y tienen el potencial de dominar al ejecutivo(...) Incentiva su creencia de que es una *ruling class* (...). Los cambios políticos son afectados y mantenidos por los militares que juegan un papel dominante en todas las instituciones políticas (p. 93). Un estado pretoriano moderno es mas viable cuando hay instituciones civiles débiles y sin gran legitimidad y son gobiernos que se han erigido de las cenizas de repúblicas débiles. Generalmente esto sucede cuando el Ejército es impulsado en estados sin mucho desarrollo cuando los grupos políticos civiles fallan en legitimarse a sí mismos. La presencia del Ejército en los asuntos civiles es justificada por la corrupción y la traición (Ej. caso Nasser)** (p. 93-94).

Fundamental es resaltar tres aspectos de esta referencia: 1. el pretorianismo moderno es una desviación de soldados ya profesionales; 2. la influencia del

Ejército es determinante en todos los órdenes gubernativos de la vida civil y constituye la clase dominante; y 3. su existencia se relaciona con instituciones civiles débiles, repúblicas débiles y grupos políticos sin mayor legitimidad.

Existen, a su vez, tres tipos de pretorianismo moderno: 1. la autocracia (tiranía militar de uno solo, activo o retirado, sin ejercicios electorales); 2. la oligarquía militar (gobierno de unos pocos y...evidentemente, militares, activos o retirados, con una fachada electoral que es requerida con infrecuentes elecciones) y, 3. el pretorianismo autoritario (fusión cívico-militar que restringe la capacidad de movilización de los demás y que requiere de continua relegitimación y que puede convivir con instituciones que no estorben). La fuerza crucial de sustento en cualquiera de estos subtipos es el establecimiento militar (Perlmutter, 1977, p. 95).

Las condiciones que rodean el surgimiento del pretorianismo son: poca cohesión estructural de las instituciones, desorganización, pugnas entre clases, clase media políticamente impotente y existencia de grandes masas de preteridos sociales. Por eso Perlmutter advierte que usualmente el Ejército pretoriano sustituye grupos y regímenes débiles e inestables y la motivación a intervenir es claramente política (p. 98). Y ese reemplazo sucede cuando: 1. el Ejército es el más cohesionado y mejor organizado de los grupos; 2. no existe oposición relativamente fuerte; y 3. el orden es precario (p. 101).

Los golpes militares son conducidos por: 1. activistas políticos dentro de las organizaciones militares; 2. miembros de clubes políticos conspirativos dentro de la organización militar; 3. oficiales con ambiciones políticas presentes o futuras; y 4. oficiales que no consideran la carrera militar como la carrera de su vida (p. 101).

Los oficiales son politizados como producto de: 1. infiltraciones políticas ; 2. nuevas ideologías como el fascismo, el socialismo o el comunismo; 3. eventos

desastrosos que dejan huella o grandes cometidos públicos (Ej. la pelea anticolonialista) (p. 102).

Sin embargo, hay un modelo de pretorianismo eminentemente latinoamericano: el pretorianismo corporativo. En efecto, Perlmutter logra captar una idea de gran relevancia: a diferencia de los Ejércitos europeos que fueron concebidos para asegurar la nacionalidad o la integridad del gentilicio del cual se tratase[1], los Ejércitos latinoamericanos fueron creados para garantizar el orden político (p. 172). Pero , posteriormente, tuvieron papel estelar para liberar a los pueblos del caos de los propios caudillos. De allí surge entonces, una idea de pertenencia a un cuerpo, de cierta integridad institucional y, por ende, de corporativismo aun en medio de los orígenes pretorianos.

El siguiente paso fue la emergencia del profesionalismo militar lo cual significó un trascendente cambio estructural.

Según Huntington (1985) el pretorianismo en Latinoamérica atravesó por tres estadios:

> **1) el pretorianismo oligárquico, en el cual se sumó a las fuerzas aliadas de los grandes terratenientes; 2) el pretorianismo radical, en el cual se desalojó a la clase tradicional política y oligárquica lo cual permitió la entrada de otra clase media en la política (1920-1950); y 3) el pretorianismo de masas, en el cual el militar retenía el poder y permitía, por cierto, capitalizar la expansión de la participación política (a partir de 1950)** (p. 174).

¿Es posible un Ejército pretoriano puro hoy en día? Pareciera que no ya que los numerosos tratados internacionales y la tendencia general del concierto de las naciones obligan a guardar ciertas apariencias. Por ello, hay que atender a los principios generales delineados por Perlmutter y Huntington así como la tendencia al pretorianismo moderno, el cual hace énfasis en su aspecto

[1] En palabras de Huntington (1985), en los Ejércitos europeos de entonces:...¨la responsabilidad primaria de un profesional de las armas era la seguridad del estado en medio de naciones competidoras¨(p.63).

corporativo, léase, son sentido de pertenencia institucional y, por ende, con vocación profesional[2].

EL REVOLUCIONARIO

Las revoluciones demandan *Ejércitos revolucionarios*, esto es, altamente politizados e identificados con las principales premisas políticas del movimiento ideológico en desarrollo. Lo curioso es que nunca dejan de profesar la vocación profesional que en algunos casos se ha traducido en notables capacidades militares (Ej. URSS y China Comunista). Pero el asunto pareciera una diferenciación de matices. Constituyen, entonces, sustento ideológico pero se mantienen altamente entrenadas para poder ser la garantía de defensa frente al ataque permanentemente esperado. Su papel político es innegable y usualmente son un aparato que permite acceso a privilegios y prebendas inaccesibles para la generalidad. El sentido de pertenencia al cuerpo tiene por límite la lealtad al caudillo, en el marco del movimiento ideológico, al jefe de turno, en un contexto político determinado o al movimiento, más que a otra cosa. Y todos pueden aspirar a ser parte de ese Ejército revolucionario aunque al final tan solo destaquen los más aptos.

El mando en los Ejércitos revolucionarios es singularmente confuso: al orden jerárquico hay que agregarle la existencia de una especie de comisarios políticos que crean sujeción, dan órdenes y cuestionan las mismas, hasta el punto de hacer más énfasis en cierto tipo de prestaciones de acción social antes que en las estrictamente militares. El control sobre este tipo de Ejércitos es politico-partidista y normalmente se garantiza que provenga de un colectivo.

Una curiosa referencia sobre este tipo de Ejércitos y su constitución en América Latina, la obtenemos a partir de Ceresole (2000), quien dice :

> **....en nuestros países hay 3 modalidades de actividades revolucionarias en relación con la FFAA; 1. el foquismo: guerrilla con el Ejército como enemigo, como el propiciado por Cuba en Angola, lo cual es malo; 2. la penetración de las FFAA tradicionales por medios revolucionarios, tipo PCV y**

[2] Es menester aclarar que aunque los términos pretorianismo, profesionalismo y control civil admiten interpretaciones como la de Nordlinger (1997), nosotros las utilizaremos en el mismo sentido utilizado por Perlmutter (1977).

> **PRV en los años sesenta y setenta, lo cual toma mucho tiempo; y 3. movilización de las FFAA a partir de un complejo cívico militar revolucionario, constituido inicialmente en torno a la ideología y la industria bélica....lo cual era el ideal...pero bueno, los segundos, en todo caso, también servían** (p. 11).

EL PROFESIONAL

Los Ejércitos institucionalizados o corporativos y convertidos en verdaderas carreras profesionales han dado origen a esta denominación.

El *Ejército profesional* está sometido a un control político estricto por parte del sector civil y su orden operativo y táctico es una fuente de preocupación constante. No está involucrado en la política, el ingreso al mismo es selectivo, su régimen de entrenamiento intenso y su dependencia política apunta al estado mismo, al igual que las políticas y procedimientos que le son aplicables. Su alta cohesión orgánica solo es comparable con códigos estrictos de conducta dirigidos a garantizar mayor eficiencia operacional y táctica.

Los Ejércitos corporativos están integrados por profesionales de carrera cuyas posibilidades de ascenso están relacionadas directamente con sus logros, preparación y adaptación a los códigos de conducta imperantes dentro de la organización. Por profesión debe entenderse, entonces, una responsabilidad que necesita de entrenamiento especial para ser satisfecha. Perlmutter (1977) agrega que : ¨El grado de profesionalización es medido por la conducta, el método, el carácter, el estatus y los estándares de los integrantes¨(p. 2). Más adelante afirma tajantemente: ¨ El profesionalismo aleja a los militares de la política¨(p. 10).

EL MILITAR- EL SOLDADO- TESIS VIEJAS Y MODERNAS

Durante siglos, *militar* era quien tenía las armas y hacía la guerra. Veamos la forma cómo lo define el DRAE:

> **Militar.(Del lat. militāris).**

> **1. adj. Perteneciente o relativo a la milicia o a la guerra, por contraposición a civil.**
> **2. adj. Se decía del vestido seglar de casaca.**
> **3. com. Persona que profesa la milicia** (p. 1)

De suerte que de esa definición se extraen tres referencias importantes: 1. militar es un término contrapuesto al civil; 2. el uniforme (*casaca*) es parte esencial de su noción; y 3. la guerra es uno de sus correlativos más importantes. Con este espíritu será utilizada la expresión *militar* en estas páginas.

Ahora bien, *el militar* también era asimilado a la idea de *soldado*. Nuevamente acudamos al DRAE para ver cómo define al *soldado*:

> **Soldado.(Del lat. *solidātus, de solĭdus, sueldo).**
> **1. com. Persona que sirve en la milicia.**
> **2. com. Militar sin graduación.**
> **3. com. Persona que es esforzada o diestra en la milicia.**
> **4. com. Persona que mantiene algo, sirve a algo o a alguien, o es partidaria de algo o de alguien** (p. 1)

A partir de esta definición se pueden extraer tres referencias importantes: 1. soldado es un término aplicable a quienes no tienen graduación a pesar de ser guerreros; 2. el reclutado también cabe en esta denominación; y 3. el fin del soldado es mantener algo, servir a alguien o sustentar algo o alguien. Esta es la acepción utilizada en esta investigación.

No obstante lo dicho antes, ha habido una larga evolución desde la noción misma de *guerrero*, *montonero*, *chopero* o simplemente *hombre armado a caballo*, hasta la de *militar profesional* en boga en estos días. En efecto, tal y como lo advierte Donald Bletz (2005):

> **...el militar de este tiempo es de un tipo moderno. Es un profesional de carrera que consagra su experticia, responsabilidad y pertenencia a las armas. El líder militar está personificado por el oficial que egresa de las escuelas y academias militares. Por ello los ascensos son la recompensa del mérito y la constancia de los servicios que buscan fortalecer el espíritu militar y ampliar el principio de jerarquización de la Fuerza Armada de cada país y obran en el prestigio y la remuneración obedeciendo a una evaluación. Nada más profesional que eso** (p. 101)

Perlmutter (1977) ahonda en la tendencia al afirmar que: ¨El soldado moderno es corporativo, en términos de sentido de pertenencia, burocrático, en términos de jerarquía y profesional, en el sentido de su misión¨(p. 7).

Por su parte, Samuel Huntington (1985) cree que la modernidad impone una visión de que :
¨La oficialidad es un cuerpo profesional y el oficial militar moderno es un profesional (...) Profesión es un tipo peculiar de grupo funcional con características altamente especializadas(...) Esta es la gran diferencia con los guerreros de antes¨(p. 7).

En todo caso, las características de esta *profesión de las armas*, llamada en algunos países como el nuestro, *la profesión de las ciencias y artes militares*, serían las siguientes: alta especialización, responsabilidad (legal y moral) y sentido de pertenencia al Ejército con visos claros de vocación de servicio (Huntington, 1985, p. 8). El profesionalismo militar permitió consolidar los estados nacionales y las políticas de seguridad y defensa nacionales (p. 32).

Pero llegar a este punto no fue fácil. El largo transcurrir es sintetizado por Huntington (1985) en los siguiente términos:

> **En el principio de los tiempos hasta los inicios del siglo XVII, los cuerpos armados fueron grupos mercenarios. A partir del siglo XVIII fueron instituciones aristocráticas. Lo importante es que las primeras escuelas militares nacieron para el entrenamiento premilitar de nobles y gentiles, siendo la más destacada la *Ecole Militaire* establecida en 1751 y la escuela naval inglesa, nacida en 1729. A partir de la era Napoleónica los oficiales comenzaron a adquirir técnicas especializadas y progresivamente estandarizadas (...) Antes de 1800 no existían tales oficiales profesionales. (...)Algo curioso es que a partir de 1800 también un segundo tipo de escuela militar se expandió: la que entrenaba a los oficiales de artillería e ingenieros. Lo resaltante es que ya en 1706, en Prusia, una escuela de ingeniería de guerra ya había iniciado su incipiente funcionamiento (...) Sin embargo, a partir de 1808 e iniciando también en Prusia, se comenzó a implementar métodos profesionales de ingreso a las academias, primero eliminando el prerrequisito aristocrático, después requiriendo niveles básicos de entrenamiento y competencia y luego requiriendo niveles mínimos de educación en instituciones no militares. En 1900 esos cuerpos armados profesionales ya existían virtualmente en todos los grandes países (...) Claro, la emergencia de estos cuerpos**

> **profesionales planteó el problema moderno de las relaciones civiles-militares(..) A partir de 1900 el control civil pasó a ser la tendencia indiscutida y, por ende, el militar profesional y apolítico la referencia moderna** (p. 19-20-23-25).

RELACIÓN SECTOR CIVIL-MILITARES

Partiendo de la definición de militar del DRAE, el sector civil y el sector militar son contrapuestos *per se*. En los primeros tiempos de la historia, el sector militar tuvo primacía sobre el sector civil. En los tiempos modernos y a partir de la institucionalización de los Ejércitos, la primacía pasó a ser la del sector civil sobre el sector militar. Sin embargo, esa relación admite varias tipologías y por ello su mayor dificultad radica en la disparidad de visiones.

El sector militar está educado para analizar todo en términos de enfrentamiento, de contención, de guerra[3], de potenciales amenazas, mientras el sector civil está formado en la búsqueda del avenimiento, cierta integración y conjunción de voluntades. Huntington (1985) asume que ambos sectores son sistemas y por ende, están compuestos por elementos interdependientes y básicamente, por estructuras formales en la jerarquía y por los roles informales y la influencia. Más allá, la premisa principal es que entre ambos sistemas existe un tipo de equilibrio que él denomina control civil objetivo (p. viii) aunque la primacía del sector civil, en este caso léase gobierno, no admite discusión moderna. No obstante, no es la única clase de control civil existente. Veamos.

CONTROL CIVIL

El control civil que se ejerce sobre el Ejército depende de tres factores: 1. tipo de gobierno;
2. tipo de Ejército; y 3. fortaleza y orientación de las instituciones.

Los tipos de control civil son (siguiendo a Huntington, 1985 y Perlmutter, 1977 y 1981):
1. Control civil subjetivo: en él existe maximización del poder sobre el militar, su destino, sus ejecutorias y hasta de su vida y es característico de los Ejércitos no

---

[3] Guerra en el sentido y la direccionalidad advertida por Clausewitz, citado por Huntington (1985): ..¨ Toda guerra presupone debilidad humana y hacia esa debilidad es que está dirigida¨(p.63).

profesionales (Perlmutter, 1977, p. 81). Presupone el involucramiento del militar en política, implica su lealtad hacia el *hombre fuerte* y reniega de la independencia y autonomía profesional militar.

2. Control civil por instituciones gubernamentales: es el mecanismo típico de los países más avanzados en los cuales priva el orden y control constitucionales.

3. Control civil por una clase social: era el típico ejercido por la aristocracia de los siglos XVIII y XIX. La clase y origen generaban primacía sobre el sector.

4. Control civil objetivo: implica la maximización del profesionalismo militar. El control objetivo supone la independencia y autonomía militares y su antítesis es la participación del militar en la política. Aquí la reducción del poder militar se obtiene por vía de una alta profesionalización y usualmente se apunta a componentes de élite con carrera profesional asegurada en todos los órdenes.

Sintetizando todo lo dicho y con base a Perlmutter (1977, p. 9):

CUADRO 9. TIPOS DE ORIENTACIONES MILITARES SEGÚN PERLMUTTER

	Pretoriano	Revolucionario	Profesional
Control del poder Civil	Control político subjetivo		Control político objetivo
Característica de la FA	Árbitros de la política	Rol político latente a pesar de una declarada vocación profesional	Competentes táctica y operacionalmente
Involucramiento en la política	Tipico con aspiraciones de dominación política	Leal al partido, al movimiento, al caudillo	Ajenos
Reclutamiento	Sólo de leales	Universal	Sólo de quienes accedan por vía de requisitos de competencia y capacidad
Experticia	Conocimiento profesional no es estrictamente observado	Conocimiento profesional orientado a valores políticos sociales en juego	Alta
Cliente	Nación, grupo étnico, caudillo, tribu	Partido - Movimiento Revolución	Estado
Ideología	Tradicional, pretoriana	Revolucionaria	Conservadora
Tipo de autoridad	Jerárquica, no cohesionada	Antes y después de la revolución, igualitaria, altamente movible, castas	Jerárquica, cohesionada

FUENTE: PERLMUTTER (1977)

El asunto del control civil nos lleva a una discusión importante: la obediencia militar debida a valores no militares. Al respecto, Huntington (1985) reflexiona de la siguiente manera:

> **¿Cuál es la responsabilidad de un oficial cuando le es ordenado por un hombre de estado seguir un curso de acción que él sabe que conduce a un desastre nacional? O cuando le es ordenado hacer algo que manifiestamente violenta la ley o algo inmoral. Hay que diferenciar cuatro situaciones: 1. si existe conflicto entre la obediencia militar y la voluntad política. El militar debe establecer su punto, si existe el conflicto...pero si el mando civil insiste...deberá obtener lo mejor de la mala situación; 2. si la competencia militar es amenazada por una orden política, la desobediencia es justificada; 3. si el conflicto es entre la obediencia militar y la legalidad, y el ordenante reconoce esta situación, la desobediencia es legítima pero si el ordenante, mando civil superior, cree que es legal, el oficial deberá juzgar si lo es o no, según le parezca legal o ilegal. Correr el riesgo es dignificante muchas veces y para ello está la jurisdicción militar; y 4. si el conflicto es entre la obediencia militar y la moralidad más básica, en este plano se igualan el hombre de estado y el oficial, y la conciencia del oficial estará a mano, especialmente si se esgrime una *raison d´etat*** (p. 79).

LIDERAZGO Y EJÉRCITO

Bass (1998, p. 29) refiere que el *Army Research Institute* de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos ha logrado hallazgos importantes que vinculan la reciente vida exitosa del Ejército con el ejercicio del liderazgo adaptativo: 1. las unidades mejoran sus desempeños si se ejerce el liderazgo para motivar y cohesionar; 2. el liderazgo transformacional ha tenido influencia en el campo militar incluso causando el extraesfuerzo y desempeño más allá de las expectativas tradicionales; 3. se ha logrado con más liderazgo obediencia más racional, más sometida al escrutinio, compromiso más intenso, trabajo en equipo más coherente (este hallazgo es ratificado por Gal, 1987); 4. el cumplimiento de las facetas típicas del compromiso militar: organización (metas, objetivos, propósitos), carrera (para el éxito personal) y la moral (con los códigos morales básicos por los cuales morir), han resultado favorecidas por el liderazgo transformacional dentro del Ejército; 5. se ha establecido una suerte de *desideratum* nuevo toda vez que en el marco del liderazgo moderno se entiende que las órdenes deben hacer *match* con los valores, creencias y conciencia y las tres facetas deben estar alineadas. El liderazgo adaptativo ha permitido eso, entre otras cosas porque se trabaja para lograr que el sistema considere que sus deberes como militar se corresponden con los valores en juego e incrementa el compromiso a través del sentido de pertenencia, participación y creatividad.

Por su parte, Keegan (1976), advierte que en medio del fragor de los enfrentamientos el liderazgo transformacional puede hacer la diferencia entre ganar o perder, ya que el esfuerzo puede ser mayor según un *set* de valores esté en juego o no. Continúa agregando que ir a la batalla bajo el mando de un líder personalista causa más estrés que en otros casos. La gerencia genera mucho menos estrés. El estrés rebaja la discusión de una orden y facilita la legitimidad en el uso del poder para restaurar estabilidad o equilibrio. El liderazgo bajo estrés es aquel que resulta en decisiones de calidad racionalmente defendibles, uso apropiado de la información disponible, habilidades y recursos para alcanzar los objetivos (House, 1988). Por eso, en combate, los soldados sienten menos estrés si tienen confianza en sus comandantes y no miedo a ellos (Kalay, 1983). El pánico clama por un liderazgo más vertical y autoritario y por ello sembrar miedo es una estrategia delicada...pero que puede generar amplia recompensa. Se corre el riesgo, eso sí de terminar en las fronteras del paternalismo y el caudillismo o crear confusión paralizante (Alimo-Metcalfe, 1994). La visión es esencial ya que los soldados aprecian a quien ve más allá que ellos porque les genera cobijo, tranquilidad, sentido de protección.

Kenneth y Clark (mencionados por Donnithorne,1993), sistematizando las enseñanzas de lo vivido en la academia militar de *West Point*, resaltan tres aspectos: 1. lo básico es construir y fomentar liderazgos a partir del carácter especialmente en condiciones de gran estrés, por ello la necesidad de formar trabajadores en equipo con valores para la normalidad y verdaderos jefes para la anormalidad; 2. el transformacionalismo/ liderazgo adaptativo es la regla ya que comporta la posibilidad de aprender. De hecho, citan al General Dave Parker, antiguo superintendente de *West Point*, cuando decía: ¨Dénme a cualquiera, excepto a un esquizofrénico y lo convertiré en líder¨(p. 25).

Roberts (2003), por su parte, advierte que un oficial del Ejército debe ser un gerente y un líder a la vez. Observa este autor que el rol cambia a medida que se asciende en la jerarquía y el contexto así lo demanda...de hecho, las batallas se pueden perder por la gerencia pero ni se ganan solo por ella ni se puede obviar que la guerra total depende del liderazgo.

AUTORITARISMO MODERNO

Según Amos Perlmutter (1981), tal y como lo expone en su libro *Modern authoritarianism*, existe una forma de gobierno que cierra la secuencia del pretorianismo moderno y la llama *autoritarismo moderno*. Lo describe de la siguiente manera:

> **...se manifiesta en el nexo mismo con el partido, el estado y las estructuras paralelas auxiliares (con vocación de tomar el poder del estado), las cuales pueden terminar en grandes burocracias con ambas funciones, del estado y del partido, a la vez, en medio de gran confusión (China, y URSS, Nazi menos exitosa, Nasser, Franco, Perón). Dos instrumentos le caracterizan: la movilización política a través de partidos, abierta e incluyente y una restringida, no partidista, que es la existencia de un grupo ejecutivo de militares gobernantes (...) La razón de ser del autoritarismo moderno es que el clásico no tendría viabilidad en estas épocas por el asunto de las apariencias (...). Los autoritarismos modernos se preocupan mucho por su legitimidad, sobrevivencia y sustentabilidad...esto puede degenerar en cierta forma de paranoia hasta el punto que puede también llamársele la política del miedo permanente y la elección constante (...) El autoritarismo moderno está ligado a organizaciones militares de gran escala y a los antiguos marxismos castrenses(...)La ideología ayuda a institucionalizar al autoritarismo moderno y sus estructuras** (p. 11-12-13-19)

EL MILITARISMO COMO IDEOLOGÍA

Para Bobbio, citado por Machillanda (2011), el militarismo es ...¨un amplio conjunto de costumbres, intereses, acciones y pensamientos asociados a la utilización de armas y guerra pero que trasciende los objetivos militares¨(p. 57). De acuerdo con Lombardi (2011) el militarismo es ...¨la preeminencia y control del estamento militar sobre la sociedad¨(p. 14). De alguna forma, eso se traduce en la invasión completa del poder por parte de representantes directos o indirectos del sector militar. El mismo Lombardi describe al militarismo como una visión absolutamente vertical y esencialmente autoritaria. Herrera Betancourt (2011) afirma que ...¨el militarismo entiende el empleo del estamento militar como ejecutor no de la defensa sino del gobierno, ya sea central, regional o local¨(p. 41). Por su parte, Martín (2011), describe varios de sus aspectos más reconocibles en países como el nuestro: se llega a él en sociedades desestructuradas y atrasadas en las cuales ha habido militares sin academia o con academias deficientes, en circunstancias en las cuales el sector militar también ejerce el control económico, aderezado por el culto a los grandes padres -en el caso

nuestro por el culto a Bolívar-, adornado con jerga militar, uniforme, armamento y aparato militar (p. 23).

Varios autores manifiestan que el militarismo es la ideología que fundamenta la acción de sectores militares involucrados en el autoritarismo moderno, en contextos que son proclives al mantenimiento de Ejércitos pretorianos, de corte moderno (Farrell, 2002, Martin, 2011, Perlmutter, 1981). Pero la expresión de Irwin y Micett (2008) no deja dudas al respecto: ..¨el militarismo es la fase superior del pretorianismo¨(p. 13). Más adelante afirman que los pretorianismos son ...¨expresión efectiva de la influencia política abusiva ejercida por algún grupo militar en la sociedad¨(p. 14). A pesar de ello, otros autores que comulgan con esta visión no dejan de advertir que el militarismo constituye una desviación que apunta al totalitarismo y que se pretende imponer en paz o en guerra (Martín, 2011, p. 19) como ideario frente al cual no hay porqué ser militar para adherir al mismo (p. 20-21). En fin de cuentas, continúa Martín, el militarismo simboliza la corrupción de las competencias militares así como la asignación de un papel al Ejército que va más allá de la defensa patria para así convertir lo excepcional en rutinario y, por ende, con clara tendencia a la perpetuidad (p. 21-22). Por ello, los cuarteles son considerados escuelas de liderazgo no sólo militar sino disponible para cualquier cargo público ya que garantizan disciplina y lealtad al caudillo (p. 22). Lombardi (2011) identifica al militarismo como ...¨ideología justificadora y exaltadora del dominio de un estamento armado sobre el resto de la sociedad¨(p. 14). Machillanda (2011) lo describe como ..¨una expresión de fuerza, de mandato vertical, irreflexivo, lineal, precipitado y jerárquico (p. 66).

CAPITULO II

EL EJÉRCITO VENEZOLANO Y EL PRESIDENTE HUGO CHÁVEZ

En esta sección se aproxima el liderazgo del Presidente Chávez sobre el Ejército venezolano a través del exámen de las características *sui generis* de ese componente y los esquemas de relación desarrollados entre ambos.

Las peculiaridades que han acompañado al componente Ejército desde su propia fundación se han amplificado durante la coyuntura en estudio y han sido intensamente interpretadas para así proceder a la confección de una especie de traje a la medida. Por otra parte, el trato entre ambos actores, una vez asumida la Comandancia en Jefe por parte del Presidente Chávez, fue sometido a etapas diferenciadas que comportaron diversas consecuencias para la vida nacional, en general, y para la del Ejército, en particular, y que se corresponden con el diseño de políticas de relación diferentes. Por ello, las líneas siguientes refieren el marco histórico correspondiente al Ejército venezolano, en primer término, y sistematizan los hechos característicos relacionados con el ejercicio de gobierno del Presidente Chávez, en segundo lugar.

UN EJÉRCITO PECULIAR

El Ejército venezolano, *forjador de libertades*, desde su nacimiento mismo ha sido un cuerpo con matices particulares, especialmente a partir de la llegada al poder del Teniente Coronel (Ej) (r) Hugo Chávez Frías. Veamos.

En Latinoamérica la evolución de los Ejércitos tuvo una connotación cultural singular. Los rudimentarios cuerpos armados de nuestros pueblos autóctonos fueron vencidos y sustituidos o integrados a los cuerpos invasores. Posteriormente distintos alzamientos separatistas proclamaron la creación de sus propios Ejércitos al momento de establecer las diferentes repúblicas. Sin embargo, una singularidad ya afloraba: los Ejércitos europeos apuntaban al mantenimiento de su precaria integridad territorial y al expansionismo, nuestros Ejércitos nacieron con la intención de preservar el orden interno

predominante. Una vez institucionalizados, los Ejércitos pasaron a ser la expresión armada de las distintas constituciones y también de algunos caudillos en detrimento de las leyes fundamentales de las repúblicas, lamentablemente. Después un segundo proceso tuvo lugar: la profesionalización de dichos cuerpos armados. Al respecto, Huntington (1985) indica que:

> **..Para superar la anarquía y eliminar a los caudillos, el establecimiento militar inició un programa de profesionalización: 1) instructores militares extranjeros y tradiciones extranjeras fueron importadas de Francia y Prusia, los dos centros líderes de profesionales militares en el siglo XIX; 2) escuelas y academias militares nacionales fueron creadas lo cual marcó un cambio social al establecer un creciente distanciamiento entre la oficialidad y el resto de los grupos sociales; y 3) la autoridad fue centralizada en el gobierno y la burocracia. El programa fue exitosamente establecido en Argentina, Brasil, Venezuela y Chile** (p. 171-172).

Al igual que el prusiano, el Ejército latinoamericano terminó aliado con las clases dirigentes y permeable al reclutamiento a partir de las clases aristocráticas, asegurando la estabilidad de ambos: el régimen y la clase (p. 173).

En Venezuela, la historia del Ejército es apasionante y de múltiples matices. En ese sentido, es importante advertir, de manera preliminar, la existencia de seis factores de repercusión en la historia patria, relevantes para nuestra investigación y que, por otra parte, hacen de nuestro Ejército un *cuerpo peculiar* [4]:

1. Mientras en la Europa de la época se crearon múltiples academias militares, se hizo de las armas una profesión como cualquiera otra y los liderazgos militares se esforzaron por obtener preparación especializada, se observa que en nuestro país Miranda fue el único militar de cierta academia y preparación específica militar, dentro del grupo de próceres de nuestra independencia. En efecto, Sebastián Francisco de Miranda, quien no tuvo

[4] En el sentido estricto del DRAE, es decir, con aspectos muy propios, pertenecientes a su especificidad.

formación básica de cadete (Falcón, 2006), después de hacerse de la *patente de capitán*, gracias a complejos y generosos estudios y mediando el tradicional pago a la corte real, comenzó a estudiar las ciencias y artes militares, como se hacía tradicionalmente en la época: luchando en el campo de batalla. Posteriormente y gracias a esa solidaridad universal de la cual hizo gala, Miranda llegó a hacer breves pasantías en la *Ecole Militaire* de París, en su condición de Mariscal de Campo de la revolución francesa (García Hamilton, 2004). De resto, nuestros grandes jefes militares fueron soldados autoproclamados militares o, quizás mejor, caudillos civiles devenidos en jefes armados. Bolívar, el genio político inspirador de la gesta emancipadora, por ejemplo, no acudió a academia militar alguna. Su formación castrense se debió a un fugaz paso por *escuelas de sable y espada* en Europa y su primer título militar lo ostentó gracias a la intervención de su tío, el Marqués del Toro, quien adquirió para su sobrino el grado de infantería necesario para iniciar la carrera militar de aquel en *el batallón de milicias de blancos de los valles de Aragua* (García Hamilton, 2004). Esta situación se mantuvo hasta que el primer egresado de una academia militar llegó a la máxima jefatura del estado: el General Isaías Medina Angarita. En tal sentido, los *militares de academia*, es decir, *militares* en el sentido definido en nuestro marco teórico (que no simples *soldados* o *guerreros*), que han ocupado la presidencia, individual o colectivamente, solo han sido: el propio Medina (Ej-egresado de la Academia Militar de Venezuela), Delgado Chalbaud (Ej-egresado de la Escuela Superior de Guerra de Versalles, dentro de la junta militar que sigue al derrocamiento de gallegos), Pérez Jiménez (Ej- egresado de la Academia Militar de Venezuela y de la Escuela Militar de Chorrillos, Perú), Larrazábal (marina- egresado de la Escuela Naval de Venezuela) y Hugo Chávez (Ej- egresado de la Academia Militar de Venezuela).

Luego, la política nunca le ha sido ajena a nuestro Ejército, de hecho, ninguna organización ha sido más política, en la historia de Venezuela que el Ejército. La propensión a la intervención política por parte del componente, se podría decir, que siempre ha existido. Los componentes más técnicos, es decir, aquellos de cuya faena eminentemente basada en la técnica depende la vida de sus efectivos (Armada y Aviación), han sido los menos permeados por la política. Este dato es menos sutil de lo que parece.

2. En el continente americano el único Ejército con declaración ideológica corporativa propia, lo cual incluye epíteto que sigue a su mención de cuerpo hasta vocación de solidaridad internacional, incluso de orden político, es el Ejército venezolano: bolivariano por mandato constitucional, legal, reglamentario y obligatorio desde la academia, además, *forjador de libertades*, sin límites de fronteras para ello. Es decir, el Ejército venezolano es, por derecho propio y antes de cualquier ejecutoria, fiel a las ideas del libertador y heredero tanto de las glorias patrias más célebres como de la

propensión a la ruptura de cualquier forma de opresión, doméstica, latinoamericana o mundial. Esa es la formación que reciben, desde el primer día, los cadetes de la Academia Militar de Venezuela y parte crítica de la simbología que los acompaña durante el desarrollo de su carrera. Entonces, cierto espíritu heroico, acaso imaginario aunque aderezado con una clara vocación internacional, corre por las mentes de los militares del componente Ejército venezolano.

3. Desde su fundación e inclusive en los tiempos más caudillistas imaginables, en el Ejército venezolano han convivido dos tipos de efectivos: los de vocación pretoriana y los de vocación profesional (aún expresada en términos primitivos). A tales efectos, Irwin y Micett (2008) aclaran:

> **El predominio caudillesco dentro de la organización militar no significa, siendo fundamental entenderlo, la desaparición de los oficiales de orientación pretoriana y los de vocación profesional. Oficiales Militares con esta condiciones subsisten (..) pero presentan un carácter inducido estando dominados por los caudillos (...) En los momentos de agudo conflicto personalista, durante las guerras civiles venezolanas, los oficiales pretorianos y los de orientación profesional tenían que parcializarse por uno de los bandos en pugna** (p. 22).

Es posible asumir entonces que desde siempre la tesis y la antítesis, pretorianismo y profesionalismo, han tenido espacio en las filas del Ejército venezolano.

4. El número exacto de efectivos militares de cada uno de los componentes es un secreto clasificado o, al menos, no se puede extraer ni de los presupuestos nacionales ni de los planes de la nación. Así se viene procediendo desde 1903, según nuevamente Irwin y Micett (2008), quienes refieren que después de estudiar las memorias de guerra y marina de ese año y ..¨luego del conflicto con las grandes potencias europeas (..) no se presenta información que antes era usual en ese tipo de informes, como por ejemplo el número de efectivos del Ejército¨(p. 166). Este dato es francamente especial. Según el propio Chávez (2009), el número actual de efectivos del componente ronda los 70.000... pero ello no puede ser confirmado ni negado. Hace 19 años, en una comparecencia ante el viejo congreso, el entonces ministro Fernando Ochoa Antich mencionó que era alrededor de 40.000. Lo cierto es que al respecto vale una mención *sui generis*. Gracias a la experiencia del autor como antiguo miembro de la Comisión de Defensa de la Cámara de Diputados se debe traer a colación la dificultad que

comporta precisar esa cifra. Un General (Ej) (r), ante nuestra insistencia en medio de una interpelación parlamentaria, nos dijo al oído que lo mejor era no meterse con *el rancho*, forma con la cual se denomina el monto por ración de comida diaria, dotación específica (botas y uniformes) y pagos por salidas de fines de semana, que calculado *per cápita,* de acuerdo a los números suministrados por los jefes de región, es asignado a cada uno de ellos para el mantenimiento de los efectivos bajo sus órdenes. De suerte que mentir en cuanto al número de efectivos a su mando, es una manera fácil de administrar un buen dinero a su leal saber entender para la oficialidad al mando de unidades y para quien administra esa parte a nivel de la comandancia del Ejército. En un ejercicio diario de complicidades, ésta es una de las prácticas más antiguas de la vida diaria del Ejército venezolano. En otros países de la región, como Colombia y Ecuador, es posible tener acceso a esa información a partir de los instrumentos presupuestarios. Luego, nos preguntamos ¿podría ser considerado como profesional un Ejército en el cual ni sus propios comandantes saben cuántos los integran? ¿Sería imaginable la existencia de una buena proporción del componente como un Ejército ficticio?

5. También es menester ratificar el peso específico de las armas, en general, y del Ejército venezolano, en particular, en los episodios relevantes que implican cambios de una trayectoria diferenciada a otra[5]. Veamos. Después de la independencia el Ejército fue un factor decisivo para que operase la transición que culmina en los albores de la guerra federal (Caldera, 1999, p. 30). Ese nuevo período terminó con la transición, también forzada, que encabezó, en principio, Rojas Paúl[6] y que dio inicio al ascenso de los andinos al poder. Nuevamente, la actitud del Ejército fue decisiva. Este último episodio, a su vez, finalizó con una transición encabezada por el Ejército, en las personas de López Contreras y Medina, para dar abrupto inicio a un primer ensayo democrático, el cual, por su parte, fue frustrado por la irrupción en escena de los preliminares de la dictadura perezjimenista cuyo ciclo es cerrado por las armas, aunque no sólo del Ejército, con Larrazábal al frente. Allí comienza la era democrática moderna la cual tiene como protagonista de cierre a Hugo Chávez, del componente Ejército.

6. Los últimos enfrentamientos librados por el Ejército venezolano tuvieron lugar en la época de las guerrillas, en la década de los sesenta y antes de eso....en 1929, en ocasión del *Falke* y los combates librados en Maracay, en octubre de 1945, a la caída de Medina. Desde entonces, una enorme falta de oficio, es decir, ausencia de ocupación en el entrenamiento diario militar

---

[5] Ver Gilmore (1964)

[6] El abogado y experto en temas fiscales y aduaneros, Juan Pablo Rojas Paúl, cierra el ciclo de Guzmán Blanco ejerciendo como Presidente de la República de Venezuela entre 1888-1890. Al decir de Ramòn J. Velásquez, le tocó a Rojas Paúl manejar la *caída del liberalismo amarillo* a pesar de venir él mismo del gobierno Guzmancista.

específico, denota su actuar cotidiano[7]. Si a eso se le suma su propensión a actuar en asuntos políticos, pues se tiene una mezcla explosiva la cual es agravada por un dato complementario. Para unos individuos que estudian grandes épicas, se forman en la añoranza de un genio político-militar como Bolívar y con un pasado lleno de gloria innegable, que además su mote es el de *Ejército forjador de libertades*, la ausencia de glorias de guerra representa un vacío que es obligatorio llenar. La lejanía de la última guerra y la incapacidad de preservar historia relevante reciente, por otra parte, generan inexistencia de glorias patrias vivas, ausencia de tradición abundante que condicione conductas y su correlativo de necesidad de tenerlas a como dé lugar. Pero en todo caso es de hacer notar que mientras los Ejércitos más profesionales hacen del entrenamiento diario su eje cotidiano, el nuestro ha pasado por distintísimas ocupaciones. Durante muchas décadas el soldado fue considerado mano de obra barata. Por ello y ante su referida falta de oficio en razón de la paz en la república, fueron destinados a pintar escuelas, espantar pajaritos, cortar gramas y acaso su gran entretenimiento terminó siendo el plan república.

Un dato curioso salta a la vista gracias a dos episodios de reseña gráfica contrastable. El primero: es muy difícil detectar a algún General no estilizado en el Ejército americano o en el chino o en el israelí o en el colombiano. En Venezuela no pareciera ser igual (tal cual señala indirectamente la investigación de Farrell, 2002). Nuevamente, la falta de oficio salta a la vista. El segundo: cuando coinciden oficiales de alta graduación venezolanos con colombianos hay un rasgo que resalta: la cantidad de condecoraciones y barras de honor al mérito que porta cada quien son diferentes. Usualmente profusas las de los oficiales venezolanos. Escasísimas pero relacionadas directamente con logros en guerras, la de los colombianos. Este punto es todavía más claro cuando, por ejemplo, en ocasión de una visita a Washington, el General en Jefe (Ej) Lucas Rincón Gutiérrez coincidió en un acto con el General de cuatro estrellas (Ej)Wesley Clark. Este último, en contraste con la cantidad de méritos reconocidos en su uniforme por el General en Jefe venezolano, tan sólo portaba dos botones: eran reconocimientos por actos heroicos en Vietnam y la guerra de los Balcanes, en donde además había desplegado una acción militar denominada por primera vez *quirúrgica*, que terminó con el conflicto gracias a la ayuda del ya legendario Richard Holbrook.

La falta de oficio es una invitación a entrometerse en cosas distintas a las estrictamente militares. De manera que podría imaginarse una balanza peculiar en la mente de los militares del Ejército venezolano: en un extremo está el grado de falta de oficio, en el otro su enorme propensión y

[7] Es importante reiterar que la expresión *falta de oficio militar* se utilizará en sentido estricto de defecto en la ocupación de tareas vinculadas a la rutina militar, a su quehacer diario, en correspondencia con su estado de preparación permanente.

fascinación por el hecho político y en el medio, a manera de eje, el estado del dato económico-social venezolano. Esa balanza es una fuente de explicación de muchos acontecimientos en la vida republicana. Lo peor es que pareciera que a quienes nunca les gustó la idea de que los militares venezolanos tuvieran el oficio diario de los Ejércitos profesionales fue precisamente a los sectores políticos que gobernaron durante los últimos 20 años de aquellos famosos cuarenta años. Pareciera que les despertaba ojeriza y por eso más bien los fueron apartando y dejándo al mando de su propio ocio, de su fastidiosa rutina de no tener mucho que hacer. Un dato final hace aún más peculiar el asunto: a pesar de todo lo dicho, el número de Generales y plazas ocupadas por tales es proporcionalmente más grande que en cualquier otro Ejército de América. Y, por si ello fuera poco, en la más reciente ley de seguridad y defensa se creó un grado más, el de Mayor General. Luego, hay más espacio para ascender aunque no hay guerras por librar ni oficio diario crucial ni estrictamente militar que sirva de criterio objetivo para el ascenso.

Lo anterior puede ser explicado a partir de la siguiente secuencia.

Aunque el Generalísimo Francisco de Miranda ostentó el título de comandante General del Ejército colombiano en 1806, el Ejército venezolano nace como tal y, a manera de componente único, con la propia república, el mismísimo 19 de abril de 1810. A Bolívar le tocaría, al decir de Mariano Picón Salas (1975), unificar las bandas dispersas y asignarles un claro destino para que, posteriormente, tal y como advierte Gil Fortoul (1975), Guzmán Blanco intenta unificar ese Ejército luego de la guerra federal.

Después de Guzmán Blanco vino la reinstitucionalización del Ejército en los primeros años de la dictadura gomecista, período en el cual se alcanza nuevamente la unificación del mando central, entre otras muchas ejecutorias. Gómez, un ganadero autoproclamado militar, casi analfabeto funcional, da una clase de zamarrería como pocas en la historia de Venezuela[8]. Por un lado, su hastío de los temas de gobierno lo lleva a permitir que otros ejercieran la presidencia de la república pero jamás cedió la Comandancia General del Ejército, la cual ejerció hasta su muerte. Tal era la importancia que le asignaba a ese cuerpo. Por otra parte, a pesar de tener un Ejército lleno de soldados leales pero no de militares de formación, hizo gala de una

[8] Seguramente si el autor de esta investigación hubiese vivido en la época gomecista hubiera terminado en *La Rotunda*, pero eso no impide maravillarse por la aguda visión de futuro de Gómez. Recordemos que el andamiaje jurídico de la república, aún hoy puede decirse que es *el mismo traje del difunto Gómez* (Petit DaCosta, 1980), las vías terrestres actuales están construidas sobre el trazado original ordenado por el *Benemérito*, el petróleo irrumpió crucialmente en nuestra vida pública por su obra, dejó lista la creación del Banco Central aunque la salud no le alcanzó para decretarlo, construyó los primeros *campos de aviación* que permitirían posteriormente a López Contreras ser el primer Presidente en la historia venezolana en realizar una gira administrativa por todo el país, colocó a los personajes más ilustres al frente de los ministerios y hasta creó la línea aérea *Aeropostal*, sin olvidar que pagó la totalidad de la deuda pública.

> excepcional visión al concretar un mandato de Cipriano Castro: inaugurar la Academia Militar de Venezuela[9]. En efecto, tal y como señala Caballero (2002), en 1903 Cipriano Castro decreta su creación pero es Gómez quien en 1908 le asigna su edificio y pone al frente de la misma a Félix Galavís y Samuel McGill. El 05 de julio de 1910 abre formalmente la academia bajo el manto prusiano que le otorgaba el instructor McGill, quien fue traído directamente desde Chile.

Así que la visión de Juan Vicente Gómez era, cuando menos, respetable y con una decisión especial, él, soldado mas no militar en los términos de nuestro marco teórico, caudillo político autoproclamado oficial, abrió las puertas del centro que acabaría con gente...como él mismo. Con la academia en funciones debían acabarse los Generales autoproclamados, los ascensos de guerra....aunque la fidelidad siguió siendo clave para ascender. Según el propio Chávez (Blanco Muñoz, 1998), los líderes a caballo ya no podían contra un Ejército adiestrado y Gómez entendió aquello. Quizás por ello separó radicalmente al Ejército del poder civil como una medida de salvaguarda propia.

> Gómez respetó la tendencia profesionalizadora aunque con cierto temor. De hecho, según Ochoa (2011, p. 35), el proceso de profesionalización y modernización del Ejército fue detenido por Gómez en 1914, año en el cual se separa a Galavís de la Academia y se retira a McGill. Este retroceso tuvo repercusiones conspirativas que Gómez supo atajar. Después de un tiempo, con la ayuda de instructores italianos y con paso más lento, recomenzó la marcha. Medina fue el primer egresado de la Academia Militar de Venezuela en llegar a la presidencia de la república y poco después terminó siendo derrocado, entre otros, por sus compañeros de promoción en conjunción con jóvenes egresados de su *alma máter*.

> El primer carácter del Ejército venezolano fue más disuasivo que defensivo (en cuanto a lo de conservar el orden interno establecido), la obediencia fue su primera y casi única regla...y, sin embargo, de allí mismo nacieron las primeras conjuras. De todas maneras, poco a poco, durante los 27 años del gomecismo el ejercito fue pasando de ser pretoriano puro a organización estatal propiamente dicha (Caballero, 2002).

---

[9] De acuerdo con Irwin y Micett (2008), desde mucho antes habían existido intentos de profesionalización aunque ninguno de esta magnitud. Refieren estos autores el caso particular de la escuela militar de matemáticas que, fusionada con la Universidad de Caracas, fue creada en la coyuntura de 1830-1846 (p.95). De la misma manera destacan los esfuerzos de institucionalización del aparato militar a partir de 1841 con la ley de comandantes de armas (p. 99). De suerte que en el fondo confirman que desde siempre hubo el peso y el contrapeso de esas visiones dentro del esquema militar venezolano. Una pugna que pareciera no haber llegado a su final.

Betancourt en 1935 siente los efectos de la primera profesionalización del poder militar y entiende que no está ante una montonera clásica sino ante un Ejército con orientación profesional (Caballero, 2002, p. 388). Acaso por ello se cuidó en extremo y abandonó el encendido lenguaje revolucionario para dirigirse con mucho cuidado al Ejército, tal y como lo muestran los documentos firmados por ORVE (p. 388). La evolución profesional del Ejército continuó mejorando entre 1936 y 1958, pero es en el tiempo de los civiles cuando adquiere rango de verdadera institución venezolana (Aveledo, 2008, p. 131). Producto de esa evolución, en 1938 López envía a militares a hacer postgrado en Chorrillos, Perú. En esa camada va Marcos Pérez Jiménez, quien había sido distinguido como el primero de su promoción.

En 1945, cuando un civil nuevamente asciende a la presidencia, aquello simbolizó un reto para la reciente vocación profesional castrense. A Pérez Jiménez le es encomendada la reforma de las FFAA y su modernización a fin de recomponerlas luego del golpe de estado. De esta manera se extinguía el Ministerio de Guerra y Marina y nacía el Ministerio de la Defensa. Esta renovación tuvo varias implicaciones: 1. se dispuso de los altos mandos no académicos que todavía existían, imponiéndose el relevo generacional; y 2. se influyó en los mandos medios pendientes de ascenso. Esto último explica porqué Betancourt siempre preservó el acceso acceso directo a los militares.

Caballero (2002) otra vez es de gran utilidad al ilustrarnos sobre los factores que ayudaron a institucionalizar modernamente al Ejército venezolano: 1. la constitución de una sociedad civil con entidad suficiente para contraponerse al poder militar, en lo cual los partidos influyeron decisivamente; 2. la graduación de nuevas promociones no venidas del gomecismo; y 3. la existencia de un Presidente civil que asumió el mando de derecho y hecho de las FFAA (Betancourt y después Gallegos). Posteriormente, de 1945 a 1958, se verifica una confrontación Ejército-sociedad civil que tiene a Pérez Jiménez como el centro de la disputa por su ascendencia sobre el resto del cuerpo profesional.

En 1958, el gobierno de Pérez Jiménez es derrotado en medio de una revuelta civil, entre otros, por las mismas Fuerzas Armadas. Lo curioso es que, según Caballero (2002): ...¨había sido el único gobierno, hasta entonces, verdaderamente militar¨(p.

35). En ese año 1958 Larrazábal firma el decreto 288 el cual crea el Estado Mayor Conjunto que elimina el antiguo Estado Mayor General (Tarre, 2007, p. 95). Se consuma así el paso de órgano militar al servicio de un caudillismo despótico a un cuerpo al servicio de una nueva causa eminentemente institucional y obediente al poder civil (p. 96).

¨De 1958 a 1962, paulatinamente, se devuelve a los militares a su cuartel¨(Hernández, 2002, p. 137)[10]. Sin embargo aún no estaba consolidado el orden institucional, había inquietud militar.¨Betancourt se consigue con unas FFAA antipartidos, antimarxista y anti betancouristas. Se esmera en ir guarnición por guarnición desmontando eso¨(Caballero, 2004, p. 121). Paralelamente, Betancourt desarrolla el primer gobierno venezolano consciente del enorme valor estratégico del petróleo y, por ende, sienta las bases de una economía más próspera que en la historia reciente.

¿Qué hizo Betancourt con aquel Ejército infectado de perézjimenistas? 1. reincorporó a oficiales dados de baja, perseguidos por la dictadura, para crear una lealtad democrática clara;
2. respetó la autonomía y propia vida de las FFAA, consintiendo trámites y ascensos; 3. mantuvo a los miembros del estado mayor que venían de antes y tenían formación fundamentalmente adquirida durante el gobierno anterior; 4. se ocupó de persuadir mando a mando, para lo cual fue estratégica la presencia cercana de Ramón J. Velásquez, imponiendo prácticas de relación personal *no siempre publicables*; y 5. creó alianzas y lealtades, no para él sino para el sistema democrático, de la *forma menos indecorosa posible* (Caballero, 2004, p. 397). De esta manera demostró que los civiles podían lograr mayor bienestar para las FFAA que los propios gobiernos militares (aumentos, mejor calidad de vida, política habitacional, seguridad social, acceso directo y personal), al mismo tiempo que modernizó su dotación y equipamiento, aprovechó la descentralización de comandos y la limitación del tiempo de servicio a 30 años, demostró que su carácter podía ser tan bravío como el de un militar y utilizó a la guerrilla como enemigo común con vocación de unificación (Caballero, 2002, p. 215). Según Müller Rojas (1989)...¨entre 1959 y 1963 los recursos recibidos por las FFAA fueron mucho mayores que durante todo el gobierno militar de Pérez Jiménez¨(p. 407).

[10] Irwin y Micett (2008) se refieren a este período de una forma sumamente gráfica: ...¨controlando a los pretorianos¨(p.211).

Lo cierto es que el sueño de juventud que representa el movimiento subversivo de la época le permite a Betancourt conectarse y abrazarse[11] con el sector militar advirtiéndole la existencia de un enemigo común: el comunismo. Más allá estaba, por supuesto, la tácita aceptación de la necesidad de cooperación para garantizar la mutua supervivencia. Todo ello sucede mientras avanza el establecimiento de un esquema que dejaba espacios para satisfacer ciertas apetencias económicas y de posición del mundo militar a cambio de apego al régimen político y estabilidad sin sobresaltos a la vista. Quedaba claro que Betancourt había utilizado magistralmente dos fuentes de legitimación importantes: el gasto militar y la lucha contra el comunismo.

Algo importante de destacar es que Betancourt también se aseguró de que las FFAA fueran policlasistas. En efecto, ya desde los finales de la dictadura gomecista, la alta alcurnia caraqueña había visto en la profesión de las armas un atractivo innegable. Esa tendencia fue consolidándose pero Betancourt puso especial empeño en que *los pata en el suelo* también pudiesen llegar a la academia militar. La medida de esa realidad la tenemos gracias a una observación de Blanco Muñoz (1976), quien a pesar de que asume la institución militar como instrumento de dominación de la clase explotadora, admite que su composición social era diversa (p. 185). Posteriormente, con el tiempo, afirma que se crea un verdadero estamento militar aliado del político en virtud de la irrupción de la guerrilla, lo cual dura hasta que el alejamiento hace mella. La época de los sesenta sirvió, según Blanco Muñoz (p. 220), para la reestructuración de un aparato estatal-militar a la medida del desarrollo socioeconómico del país. Termina el mismo autor diciendo que :...¨de 1962 a 1982, la clase dominante estuvo unida en dos grandes instituciones: los partidos políticos y los cuarteles para garantizar la supervivencia de la democracia¨(p. 220).

Una vez vencida la insurrección armada de los sesenta y pacificados sus antiguos protagonistas, el esquema de relaciones betancouriano prevalece sin mayor

---

[11] Al respecto, Usón (en Egaña y Masó, 2011) dice:

> **Betancourt, al igual que Leoni, fue apoyado en un 100% por las fuerzas armadas. El poder civil y el militar tuvieron gran fluidez y entendimiento para combatir al enemigo subversivo lo que generó relaciones político-militares sólidas y muy bien alineadas. Una vez derrotada la subversión esa interacción se fue perdiendo. El resultado fue que los militares volvieron a focalizar su atención en los problemas limítrofes con los vecinos (...) y los políticos volvieron a reactivar su desconfianza hacia el estamento militar. Al final de la IV República no escapó a la tradicional desconfianza entre los ámbitos civil y militar, con el agravante que ésta se agudizó por la incomunicación y el distanciamiento entre las instituciones** (p.64).

inconveniente hasta que la crisis económica se hace inocultable en los tiempos del viernes negro, en 1983. Entonces, el descubrimiento de nuestras severas limitaciones de todo tipo convierte el *modus vivendi* con el sector castrense en un esquema no financiable e, incluso, censurable. De inmediato una honda insatisfacción comienza a recorrer las filas de nuestras fuerzas armadas…hasta hoy en día. En esas circunstancias las fuerzas armadas fueron enviadas a sofocar al pueblo en las calles. Y lo hicieron...pero aquella acción dejaría honda huella en los jóvenes oficiales.

A finales de los años setenta, en paz y en medio de perspectivas económicas positivas y sostenidas, el Ejército es expuesto a la doctrina de la seguridad nacional-desarrollo, propugnada por los Estados Unidos y sus aliados en medio de la guerra fría. Se traducía en redirigir el cometido principal de las fuerzas armadas latinoamericanas hacia el frente interno y, especialmente, hacia la lucha contra las ideologías de izquierda en el continente. Ello abría la puerta a regímenes directamente dirigidos por los Ejércitos en diversos países del continente. Frente a ella se suscitó una discusión institucional muy seria dentro del Ejército. Al respecto dicen Irwin y Micett (2008): ¨La realidad militar venezolana respondió favorablemente (..) a las inquietudes públicas relacionadas con las fuerzas armadas y las ideas de seguridad nacional. Esto se logró sin que ello afectara la institucionalidad constitucional vigente¨(p. 236). Algo interesante: el debate público nacional sobre la doctrina de la seguridad nacional fue iniciado por dos políticos: Luis Esteban Rey, de AD y José Vicente Rangel, de la izquierda, pero terminó en cauces institucionales, dentro de los cuarteles. Reproducimos, condensadamente y en una sola cita, los aspectos principales del planteamiento doctrinario de José Vicente Rangel (1976) contenidos en el escrito *Militares y Políticos*:

> **En países conflictivos, de escaso desarrollo institucional, diluidos en confusiones que estimulan la dependencia y el dominio histórico de las oligarquías, el Ejército es la única institución con suficiente cohesión, capaz de adelantar ciertos procesos sociales. La composición social de las fuerzas armadas origina, en cierta medida, un elevado grado de permeabilidad, al menos potencial, hacia las propuestas de cambio (...) En varias épocas de nuestra historia, el vacío de la dirigencia civil ha sido llenado exitosamente por el Ejército (...) No hay que separar el mundo civil del mundo militar. Al militar se le intentó alejar, deliberadamente para no**

> **exponerlo a las ideas de cambio. El culto al apoliticismo de la FAN impidió el acceso de otros puntos de vista y criterios de los cuarteles(...)El socialismo debe estudiarse en los institutos militares (...) Cada vez es más poderosa la tendencia a sincerar el papel de la FFAA a recobrar su rol político, a plantear su participación en las grandes decisiones políticas (...) Ejército y petróleo son los bastiones cruciales del poder en Venezuela(...) Las FFAA deben hacerse presentes para fortalecer el estado frente a los poderosos y transformar al régimen democrático en efectiva realidad de participación popular** (p. 11-103).

Caballero (2004) orienta este análisis al decir que ...¨de 1982 a 1992, son los años del deterioro vertiginoso que llevan al 04 de febrero¨(p. 220). En 1982, precisamente el año en el cual ubica Caballero el inicio del *deterioro vertiginoso* del sistema político, se funda el MBR-200, el cual es una evolución del EBR-200. El MBR-200 reclutó oficiales y suboficiales de carrera para realizar el fallido golpe de estado militar del 04 de febrero de 1992 y apoyar posteriormente el segundo golpe contra el Presidente Carlos Andrés Pérez, el 27 de noviembre (Garrido, 2002a). Lo curioso es que de 1958 a 1983, el esfuerzo por modernizar y profesionalizar al Ejército fue mayúsculo (Aveledo, 2008) y la inversión en preparación, dotación e internacionalización de la organización militar había sido la mayor en la historia. Sin embargo, el desagrado por la subjetivización de los controles, el peso de la simpatía política y la corrupción convertida en rumor permanente, crearon un clima enrarecido en los cuarteles venezolanos.

Durante la campaña electoral de 1988, tanto Pérez como los votantes desarrollaron un juego de sobreentendidos que permite al electorado pensar que volverían los tiempos de la abundancia y de la *Gran Venezuela*. CAP escoge, no obstante, el camino de hacer cambios fundamentales en la economía venezolana cuando la gente no lo había electo para ello sino para lograr el ansiado bienestar inmediato.

CAP II asume el poder en medio de un boato sin precedentes que sólo el Teresa Carreño pudo acoger. Los invitados de todo el mundo pudieron asistir a la espectacular transmisión de mando en la cual dos viejos compañeros de partido se abrazaron al momento de transferir la banda presidencial. El Presidente entrante, a lo largo de su discurso de toma de posesión advirtió de ...¨la necesidad de tomar medidas

importantes para devolverle al país la senda de desarrollo que había dejado en su primera Presidencia¨ [12] y más adelante agradeció a Lusinchi por una… ¨entrega tranquila, ejemplar…como corresponde a dos compañeros de militancia y de afectos¨[13].

Sin embargo, desde la semana anterior, el nuevo equipo económico del Presidente entrante mantuvo una serie de reuniones con los principales dirigentes del país en el Hotel Caracas Hilton. Allí, según un testigo de excepción, Antonio Ledezma[14], básicamente se buscaba consenso político que respaldase las medidas que ya se tenían preparadas. Los protagonistas de la vida nacional salían asombrados y con severos reparos en dos sentidos: no creían lo que les habían expresado en escalofriantes cifras y advertían que no podían respaldar un conjunto de medidas que precisamente le correspondía enfrentar a los dos compañeros que se sucederían en el poder[15] en pocos días. El país ya entraba calladamente en una crisis de balanza de pagos, bajísimos niveles de reservas internacionales, gran sobrevaluación de la moneda, déficit fiscal de 9,4% del PIB (Naim, 1993), drástica caída del precio del barril y la consiguiente, pero paradójica, alta inflación en medio de múltiples controles (de precios, de costos, salarios, etc). Asombrosamente, mucho de aquello no era aún percibido por las grandes mayorías nacionales[16]. La administración Lusinchi había sido sumamente hábil escondiendo esta realidad[17]…para seguramente ayudar a la candidatura de su compañero de partido…pero ahora había que enfrentar la realidad con responsabilidad y eso le tocaba a quien había sido electo para reeditar *la gran Venezuela*[18] y que durante la campaña nada había advertido de este asunto, más allá de la afirmación de que *habría grandes cambios*, seguida de grandes silencios.

---

[12] Discurso de toma de posesión de CAP II, Editorial Centauro, Caracas, Marzo 1989.

[13] Discurso de toma de posesión de CAP II, Editorial Centauro, Caracas, Marzo 1989.

[14] Tomado de breve entrevista realizada a Antonio Ledezma, en fecha 30 de junio de 2010. Transcripción en depósito. Ledezma se desempeñaba como coordinador operativo de las comisiones de enlace y de las relaciones partido de gobierno-gobierno.

[15] El Nacional publicó una serie de reseñas que el periodista Lossada Rondón logró redactar haciéndose pasar por un turista un poco gordo que paseaba por el lobby del referido hotel. Material sumamente ilustrativo.

[16] La encuestadora Pronóstico CA, levantó un estudio nacional cuyo trabajo de campo se realizó inmediatamente después del anuncio presidencial del 15 de febrero. Ante la pregunta acerca de su reacción frente a los anuncios, el 83% admitió que, en primer término, era de ¨gran asombro¨.

[17] Un testigo de excepción confirma esta situación: Hugo Chàvez, quien a la sazón trabajaba en el Palacio Blanco, le confesó a Agustín Blanco Muñoz(1998) que a pesar de que ya estaban conspirando, *el paquetazo* los agarró desprevenidos, agregando que nadie en Venezuela podía imaginarse que fuera verdad lo que ellos decían que había que hacer y mucho menos que esas medidas fueran la única salida posible.

[18] Forma como se conocía el ideario de Pérez en su primera presidencia, caracterizada por el dispendio, la abundancia y planes de expansión gigantescos que dejaron al país sumido en la *enfermedad holandesa* en 1978.

El 15 de febrero de 1989 el Presidente y su equipo anunciaron el paquete de medidas y acto seguido en el país comenzó a gestarse una reacción sin parangón. Todo culminó con la salida de Pérez a principios de 1993 y *el paquetazo*[19] fue abortado durante la transición de Ramón J. Velásquez. En fin de cuentas, la implementación del programa de ajustes había fracasado, pero el país ardía. Se impuso la militarización de la vida nacional con suspensión de garantías.

El *paquetazo* fue la confirmación de un acto de responsabilidad tremenda por parte de Pérez, pero con él no pudo borrar un hecho innegable: la gente entendió que *el gran viraje* no era un *gran ajuste* sino la vuelta a la *Venezuela saudita* de su primer gobierno. Allí el pueblo venezolano, en su irrupción callejera, dejó en claro que la pregonada democracia social no existía y exigió nuevos logros inmediatos para las grandes mayorías. La gente había sellado un hecho dramático para el sistema: se comenzó a transitar una ruta de exigencia de cambios continuos. Pérez asistía, atónito, a la nueva escena: ¨Siempre pensé que sólo había dos personas en América Latina capaces de implementar un plan de ajuste macroecómico tan completo como el planteado: Pinochet en dictadura y yo en democracia¨[20]**.** Se había equivocado rotundamente.

El Presidente Pérez, un veterano político, pasó de ser la personificación de la esperanza a representar, él mismo, el verdadero problema involucrado: la ineficiencia e inequidad del sistema. Esta conseja rondaba constantemente los cuarteles venezolanos.

El enorme desagrado que venía recorriendo el país se hizo aún mayor cuando el 27 y 28 de febrero de 1989 se decreta la militarización de la vida nacional, con toque de queda en varias ciudades del país y se ordena la intervención del Ejército en distintos conflictos laborales.

A pesar del clima nacional, el 04 de diciembre de 1989 se realizan las elecciones directas de gobernadores, alcaldes y diputados, caracterizadas por una marcada abstención. Los centros poblados más importantes y ricos del país eligieron fórmulas

---

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

[20] Carlos Andrés Pérez en el progama de Nitu Pérez Osuna: *Yo Prometo*, Abril 1996, programa No.42.

de izquierda o al menos independientes, como por ejemplo, Andrés Velásquez en el estado Bolívar.

El 06 de diciembre de 1989 se devela un posible golpe y se procede a detener a los líderes de la conjura, incluyendo a Chávez. El General de división (r) Carlos Julio Peñaloza, entonces Comandante General del Ejército, comunica la novedad al Presidente de la república, Sr. Carlos Andrés Pérez, quien siguiendo recomendaciones de su entorno, libera a los detenidos y oculta el hecho a la opinión pública (Carlos Peñaloza, 2010, p. 24-27). Por cierto, en julio de 1991 Hugo Rafael Chávez Frías fue ascendido a Teniente Coronel y asumió el mando del batallón de paracaidistas Coronel Antonio Nicolás Briceño en Maracay, la capital militar de Venezuela.

A pesar de lo dicho, fue el Ejército o una parte mayoritaria del mismo, el que finalmente se plegó a la institucionalidad que representaba Carlos Andrés Pérez, aquel 04 de febrero del año 1992, día en el cual *se rompió el espejo*, quedó en evidencia la debilidad profesional y operativa de las fuerzas armadas nacionales (Tarre, 2007) y es el punto de propagación del *populismo militar* (Ochoa Antich, 2002, p. 71).

El 10 de marzo de 1992, Caracas es estremecida, al igual que las principales ciudades del país, por el primer cacerolazo moderno que se recuerde, en apoyo a los militares presos, a los maestros en huelga y en repudio al paquete de medidas aún en vigor. El Ejército asiste al espectáculo de un estruendo generalizado como apoyo a los suyos tras los barrotes políticos.

El 27 de noviembre sobreviene el segundo intento de golpe de estado contra el gobierno de CAP II. El nuevo alzamiento agrupa oficiales de alto rango de las tres fuerzas. Ya no es sólo el Ejército el participante, aunque destacados dirigentes de sus filas también dan la cara.

En las elecciones inmediatas, la *Causa R* barre en la alcaldía de Caracas. La *Causa Radical* era el movimiento que había tenido acceso a los planes de sublevación del 04 de febrero de 1992, según Garrido (2002).

En mayo de 1993 es destituido el Presidente Carlos Andrés Pérez, acusado de malversación de fondos públicos. El 05 de junio del mismo año se instala el gobierno transitorio de Ramón J. Velásquez. Mientras, Hugo Chávez, desde la cárcel, llama a la

abstención. La mitad de su arenga es dedicada a los militares activos. Ese año gana Rafael Caldera, como fórmula antipartidos, en medio de una gran abstención.

El 02 de febrero de 1994 asume la presidencia Caldera II y sobreviene la crisis bancaria más pavorosa que recuerde la nación. Una parte de los fondos de pensiones militares son afectados por la caída de los bancos. Ese mismo año, el 26 de marzo, Rafael Caldera otorga el sobreseimiento a Hugo Chávez y al grupo de militares rebeldes que se había alzado en armas dos años antes. En diciembre de ese año Hugo Chávez es recibido triunfalmente en Cuba. A su regreso de la isla, el 15 de ese mes, Chávez solicita a Caldera la disolución del congreso y la convocatoria a una asamblea constituyente. Arranca de inmediato una gran gira nacional en la cual se estrenaría una modalidad sin precedentes: a los actos tradicionales se sumaron actos de acercamiento con las comunidades militares, con familiares de militares, con militares retirados y activos y saludos especiales en las zonas de alta concentración de efectivos castrenses.

A partir de diciembre de 1995 Chávez recorre el país con la consigna *Por una constituyente Ya* y ordena abstenerse en los comicios inmediatos. A pesar de su posición, Francisco Arias Cárdenas, postulado por la *Causa R*, es elegido gobernador del estado Zulia. En febrero de 1997 se divide la *Causa Radical* y nace *Patria Para Todos*. El 19 de abril de ese mismo año el MBR-200 decide participar en las elecciones siguientes pero como *MVR*, *Movimiento V República*.

El 08 de noviembre de 1998 el MVR se convierte en el segundo partido del país y el 06 de diciembre de 1998 Hugo Chávez gana las elecciones con un 56,20% de los votos (36,55% de abstención).

Con base en lo anterior, es importante resaltar tres aspectos:

1. La clara relación entre el Ejército y la vida política venezolana desde el inicio mismo de la República.

2. Cierta vinculación de la actuación del Ejército con el dato económico y social venezolano que en la era moderna insinúa una correspondencia entre la tranquilidad y el sobresalto del componente y la salud o malestar económico y social del país.

3. El papel protagónico que ha desarrollado el Ejército en la transición de un episodio histórico diferenciado a otro.

Ahora, con la ayuda de las investigaciones de Fuentes Latorraque (1996) e Irwin y Micett (2008), agrupemos los episodios antes referidos en períodos relacionados con las orientaciones militares históricas de nuestro Ejército:

1. de 1810 a 1898, el personalismo inicial hace que el Ejército se manifieste fundamentalmente pretoriano y el control sobre el mismo, altamente subjetivo;

2. de 1899 a 1944, la incipiente profesionalización no había causado todavía consecuencias decisivas en el actuar del Ejército venezolano en razón del férreo marco caudillista que le rodeó en la primera parte de este período y la gestación de un nuevo liderazgo nacional, en la segunda. En efecto, dos crisis sucesivas demoraron el proceso en cuestión: entre 1899 y 1913, la caída de los pactos del *liberalismo amarillo*, el derrumbe de los caudillismos y el predominio importador caraqueño, en primer término, y, luego, entre 1914-1944, el surgimiento de la nueva economía, la aparición de nuevas clases, nuevos partidos y nuevos sindicatos (Ramón J. Velásquez en ABM, 1986);

3. de 1945 a 1959, a pesar de los primeros frutos de la profesionalización y modernización del Ejército, se pasó del primer ensayo en el cual un partido político gobernó en el marco del *pretorianismo árbitro* al *pretorianismo gobernante* aunque con un hipotético énfasis profesional[21]**.** Ello llega hasta la caída de la dictadura y el agotamiento de la transición militar subsiguiente;

4. de 1959 a 1998 la tendencia hacia la profesionalización, en el marco de la democracia y en especial, durante los primeros veinte años de su desarrollo, fue una realidad innegable, aunque conviviese con resquicios de añoranza por situaciones anteriores. En los segundos veinte años de este período la tendencia profesional menguaría producto de la intervención política de la peor clase. A todo evento, existe un intento serio de cierto control objetivo por primera vez en la historia de nuestro país y es de hacer notar que mientras mejor fue la previsión del dato económico y mayor y continuo el crecimiento, con más oficio propio, más preparados y

[21] Burggraaff (1972) advierte que desde 1958 ya el control del sector civil sobre el militar venezolano podía ser percibido como *insuficientemente consolidado*, es decir, la semilla de la fase siguiente se encontraba presente desde ese mismo momento.

concentrados en su propio quehacer estuvieron los militares venezolanos. De hecho, Usón (en Egaña y Masó, 2011) se refiere a este período como:

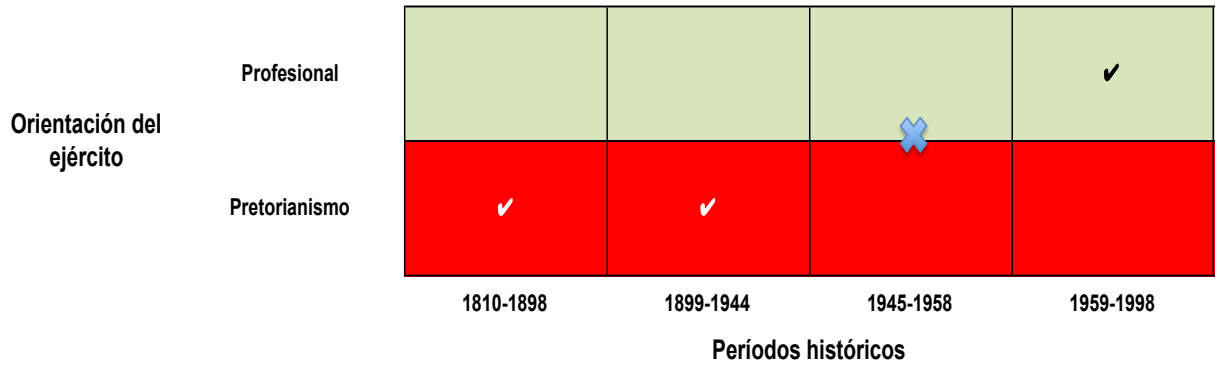
> **...la domesticación política de los militares en términos institucionales. La acción consistió en profesionalizarnos integralmente dentro de la institución, sin apetencias políticas mientras se estaba en servicio activo, y con un objetivo profesional de alcanzar los altos mandos y culminar la carrera como Generales o Almirantes** (p. 25).

Igualmente, el plan Andrés Bello, el cual permitió a los militares no solo estudiar ciencias y artes militares sino abordar otros campos de conocimiento igualmente necesarios, significó un cambio sustancial de la política interna en este tiempo. Usón (en Egaña y Masó, 2011) advierte:

> **...los institutos de formación militar cumplieron a cabalidad (..) dándole al oficial una licenciatura(...) pero en mi opinión la medida generó un problema (..) la organización, como un todo, no supo adecuarse a esa nueva materia prima y mantuvo esquemas gerenciales y de liderazgo que bloquearon los procesos para su integración. En algún momento ese proceso parece haberse atrofiado, generalizándose la idea de que el militar debería tener y hasta ejercer una carrera civil en paralelo o el que no llegar al generalato o al almirantazgo constituía un fracaso profesional (...)Pocos graduados del plan Andrés Bello acompañaron a Chávez el 04 de febrero. Posteriormente ya en el gobierno y principalmente luego de la institucionalización del proyecto chavista (..) el número siempre ha sido marginal** (p. 60-62).

El siguiente gráfico recoge lo dicho.

GRÁFICO 15 . INTENTO DE PERIODIZACIÓN: ORIENTACIÓN (ÉNFASIS MÁS PROFESIONAL O MÁS PRETORIANO) DEL EJÉRCITO VENEZOLANO Y PERÍODOS HISTÓRICOS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2011), INTERPRETACIÓN PERSONAL A PARTIR DE CRITERIOS DE IRWIN Y MICETT (2008), CABRERA (1996) Y FUENTES (1996), SIN AUTORIZACIÓN EXPRESA DE ESOS AUTORES.

En otro gráfico se relacionan las orientaciones del Ejército con las definiciones políticas básicas del estado venezolano, lo cual es altamente ilustrativo.

GRÁFICO 16 . ORIENTACIONES DEL EJÉRCITO VENEZOLANO (ÉNFASIS MÁS PROFESIONAL O MÁS PRETORIANO) Y SUS CORRESPONDIENTES DEFINICIONES BÁSICAS DEL ESTADO VENEZOLANO

Orientación del ejército	Ideología	Sistema de Gobierno	Estilo de liderazgo	Tendencia a la actuación política	Dato económico con el cual se convive
Profesional	Diversa	Democracia	Horizontal- Vertical	Subsidiaria	Estabilidad económica
Pretorianismo- Clásico o Moderno	Militarismo	Dictadura / Democracia incipiente	Vertical- Caudillista	Permanente- Vocación protagonista- Árbitro	Crisis económica o Depresión

Definiciones políticas básicas

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2011), INTERPRETACIÓN PERSONAL A PARTIR DE CRITERIOS DE IRWIN Y MICETT (2008), CABRERA (1996) Y FUENTES (1996), SIN AUTORIZACIÓN EXPRESA DE ESOS AUTORES.

LA RELACIÓN CON EL PRESIDENTE CHÁVEZ

La historia posterior a la llegada al poder nacional de los protagonistas de aquellos días de febrero de 1992 tampoco ha llenado de equilibrio y estabilidad la vida castrense. Por el contrario, intentos de ***coups d´etat*** (golpes de estado), enfrentamientos militares y constante depuración de los mandos son algunos de los hechos característicos de estos tiempos.

Desde el inicio mismo del esquema de gobierno liderado por el Teniente Coronel (Ej) (r) Chávez, el cual es conocido como la *V República*[22], pareciera que estableció una relación particular con episodios muy diferenciados: cuidado, respeto y cierta distancia inicial, seguidamente obediencia plena aparente y concentración en lo estrictamente militar, posteriormente sublevación y nuevamente obediencia total y participación decisiva en muchas funciones públicas y políticas que antes habían sido desempeñadas por civiles para finalizar con inquietud por la sucesión inminente. Lo referido impactó la vida militar venezolana y marcó diversas pautas de relación entre el jefe del estado y su componente de origen: el

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

Ejército venezolano. Intentemos periodizar esas fases de relación partiendo referencialmente de reflexiones de Machillanda (2002) y Hernández (2002):

1. De febrero de 1998 a marzo de 2002, fase que podríamos llamar de *respeto institucional y*, a la par, *exposición a responsabilidades no tradicionales así como preparatoria de la fase siguiente*. En este período el conocimiento de Chávez de su componente de adscripción le hace entender que los altos mandos, para el momento de su ascenso a la jefatura de estado, habían sido contrarios o al menos indiferentes a su intentona del 04 de febrero de 1992. El nombramiento de Raúl Salazar como ministro de la defensa es una especie de escogencia del *second best* o *el mal menor* ante la imposibilidad de conseguir alguien más cercano a su proceder en capacidad de acceder sin problemas a tan alto cargo. El tanteo inicia con el permiso para portar el uniforme en actos oficiales a pesar de ser oficial retirado. El Ejército juega durante estos primeros años un rol de árbitro, de expectante vigilante y custodio. Sin embargo, progresivamente, la convocatoria a ser parte decisiva de la vida nacional cotidiana comienza a ganar terreno. Según Machillanda (2002) en este período el Ejército...¨desarrolla el rol del estado de guarnición, ejecuta tareas de mantenimiento, construcción, salud preventiva y distribución de alimentos, dejando atrás las tareas típicas de cualquier componente armado y especialmente las correspondientes al ideario de los últimos 50 años¨ (p. 19). ¨Posteriormente se hizo patrocinador del desarrollo social del estado y un actor y protagonista fundamental¨(p. 20). Lo extraño es que, tal y como lo recoge Ángela Zago (1998), prcecisamente el MBR -200, el origen del movimiento chavista, resentía que al Ejército se le involucrara en tareas como entrega de útiles escolares, becas alimentarias, campañas de alfabetización y otras que no le eran propias. Innegablemente, esta fase hoy luce claramente como de tanteo para ir preparando un camino distinto, como una fase para cubrir formalidades pero, a la vez, como un tiempo de ganar fuerza para lo que se tenía planeado. Ceresole (2000), genera pistas sobre este período:

> **Una vez que acumulemos poder, nos podemos portar mal (...) Primero con cuidadito y después se podrá: 1) pulverizar a los partidos para impulsar la fusión del Ejército, pueblo y el caudillo (...) 2) el Ejército pasará a ser una versión militarizada de los descamisados y un instrumento directo de la persona física delegada para ejercer el poder, el caudillo. Por eso no juega un rol dogmático sino de**

> **facilitador (...) 3) el Ejército se permeará ante las mayorías y se convertirá en partido único militar detrás del caudillo nacional del proceso revolucionario venezolano, siendo su núcleo fundamental el líder militar devenido en caudillo con ausencia de instituciones civiles intermedias (...) 4) el crecimiento del potencial militar significará desarrollo económico** (p. 13-139).

Remata después el mismo Ceresole (Ceresole y Garrido, 2003) diciendo: ¨El Ejército solo tiene dos opciones: o se incorpora activamente al proyecto estratégico que emerge del principio de legitimidad carismática o desaparece institucionalmente¨(p. 115). Según Koenecke (2002, p. 103), Ceresole le hace ver a Chávez, desde el principio, la necesidad de convertir al Ejército en su partido político. Lo cierto es que Chávez debió entender, a estas alturas, que los liderazgos no nacen de las elecciones...por eso quizás se tomó su tiempo antes de ir al asalto del Ejército. En todo caso, ya Chávez le había confesado a Blanco Muñoz (1998) que...¨la guerra política requiere fundir a los civiles y a los militares¨(p. 345). Paralelamente la constituyente fue convocada y una nueva carta magna entró en vigencia. El poder se va concentrando y los poderes públicos son cercados uno a uno. La simbología de Chávez=pueblo arranca. Descaradamente, voces del sector chavista comenzaron a opinar sobre el nuevo papel del Ejército. Núñez Tenorio (1998), por ejemplo, advertía que los militares no podían sustraerse del debate político ni estar sujetos a una obediencia ciega de órdenes superiores distintas a las del pensamiento progresista. José Vicente Rangel, el hombre que en los setenta ya visualizaba un Ejército aliado del poder político y activo para desarrollar un gobierno radical de izquierda, es designado ministro de la defensa. Se separa claramente el mando operativo del administrativo. Para tranquilizar al sector militar frente a esta decisión, el 01 de Julio de 2001 comienza la sucesión de Generales en jefe, con el ascenso como tal de Lucas Rincón Gutiérrez, el nuevo Inspector General de la Fuerza Armada. La mesa estaba servida para la siguiente fase.

2. De abril de 2002 a diciembre de 2004, una compleja fase de transición: *derrota de la disidencia e inicio del asalto ideológico al Ejército*. Ya desde inicios de 2002 el ministro Rangel había comenzado la implementación de políticas que causaron desagrado en el componente Ejército. Una encuestadora logra el último estudio de campo en los predios militares que se recuerda. La compañía encuestadora CECA - Cifras Encuestadoras, CA- (2002a, pp. 15-18)[23] realizó un trabajo de investigación

[23] Ntotal=350, *(Ejército=108, guardia nacional:101, armada=84, aviación=57)* .

sobre opinión de los oficiales de la FA en febrero de 2002 (n Ejército= 108, oficiales y suboficiales Ejército, área central del país) que advertía que el 96% de los encuestados rechazaron de plano el vínculo gobierno venezolano-guerrilla colombiana asignado al gobierno de Chávez y 65% dijo que no estaba de acuerdo con la consagración de la deliberancia en la nueva constitución. De la misma manera se consultó sobre la obediencia debida y la desobediencia legítima y 71% reconoció haber reflexionado sobre el asunto y, de ellos, 45% asumió la necesidad de hacerlo por existir numerosos reparos hacia la autoridad de jefes naturales no aceptados como tales. Preguntado el parecer acerca del uso del uniforme militar por parte del Presidente Chávez, 81% manifestó su desagrado al respecto. Interrogados acerca de las razones de su desagrado, 73% apuntó que esto generaba un problema de liderazgo y de autoridad. Acerca de la gestión del gobierno hacia el Ejército, 47% la calificó de regular hacia mala, muy mala y pésima, mientras 31% prefirió no pronunciarse. En Abril del año 2002 el Comandante General del componente Ejército desobedeció órdenes directas del Comandante en Jefe de la FAN. Otro de los miembros más relevantes del componente, desde el comando unificado de la Fuerza Armada Nacional (CUFAN), se negó a implementar *el plan Ávila*, sin siquiera atender las llamadas del propio Presidente de la república. Poco después el Inspector General de la Fuerza Armada y máximo exponente del componente Ejército, anunció que al Presidente, su superior jerárquico inmediato, se le había exigido su renuncia, habiendo aceptado darla. Unas horas más tarde, el jefe de estado venezolano y Comandante en Jefe de la FAN pudo ser visto en televisión solicitando a un subalterno del Ejército le explicara, *por favor*, si su condición era la de *detenido* o *retenido*. Una vez liberado, Hugo Chávez aprovechó su regreso al poder para reimpulsar sus planes e ir al centro mismo del cuadrilátero político. Arrancó la escogencia no profesional de los mandos sin otro cálculo que el aseguramiento de la lealtad (Ochoa Antich, 2002, p. 78). Con referencia a esta inclinación, Usón (en Blanco Muñoz, 2008) señala:

> **Viola el profesionalismo y la meritocracia al ascender y promover a cargos importantes a quienes le son políticamente leales sin importar si éstos están o no capacitados para cumplir las funciones. Fomentó la corrupción al generar una clase de privilegiados que ostentosamente le restregaban en la cara a sus propios compañeros los bienes de fortuna malhabidos** (p. 58).

Chávez anuncia que nunca más portaría el uniforme militar y que incluso sus botas las había regalado. Progresivamente, el Presidente delineó una política de abierto acercamiento entre las FAR (Fuerzas Armadas Revolucionarias) Cubanas y el Ejército venezolano, en particular. La unificación de armamentos, uniformes y códigos de seguimiento, consolida esa tendencia. De la misma manera, el acercamiento entre la institución castrense cubana y el Ejército venezolano se desarrolló en el marco de la conformación del eje socialista internacional impulsado por el Presidente Chávez[24]. El socialismo del s. XXI sirve de sustento ideológico a esa alianza, lo cual implica un importante cambio en el pensamiento del Ejército que otrora combatió a las unidades armadas cubanas que desembarcaron en Machurucuto, en el marco de la subversión de izquierda en la década de los sesenta. Una segunda encuesta (2002b, p. 10-12) de la misma compañía CECA, realizada en mayo de 2002(n Ejército=209) [25] insistió en la identificación de los encuestados con los cambios introducidos por la *V República* en el seno del Ejército venezolano obteniendo que 83.7% se pronunció negativamente (nada identificado: 95, poco identificado: 80) y al consultar acerca del efecto de las políticas militares sobre el Ejército venezolano, 73% advirtió que habían generado el quiebre de la cadena de mando y del liderazgo militar natural. Los informes semestrales operativos del Ejército del año 2002 demostraron un aumento ostensible en las solicitudes de baja a partir del mes de febrero de ese año, el cual se multiplica a partir del mes de abril de 2002. Esa tendencia aún está en alza, según se verá más adelante. La academia militar incluyó en los *pensa* de estudio materias obligatorias en el campo de la ética, el estudio de la autoridad y del liderazgo militar, durante los últimos tres años y en los programas se incluyó, en algunos módulos, el estudio referencial del socialismo. Chávez pasa a ser instructor de dichas cátedras, al menos en sus inicios[26]. Antes de los sucesos de abril del año 2002, el número de causas militares en razón de desobediencia a órdenes superiores, en cuanto al componente Ejército, se había duplicado con respecto al año anterior. Después de ese mes se triplicó el número de causas de acuerdo con los récords acumulados de la jurisdicción militar. Entre el 2002

---

[24] Una investigación importante al respecto es la desarrollada por Francisco Olivares en su columna *Expediente* que con el título *Eje Socialista* aparece publicada en El Universal, pág. 1-3, Domingo 29 de mayo de 2005, Caracas.

[25] Ntotal =473 *(Ejército=209, guardia nacional:126, armada=88, aviación=50)* .

[26] A pesar de esto, Usón (en Egaña y Masó, 2011) opina que: ¨La proporción de los ideologizados al día de hoy es más o menos igual a la de los verdaderos radicales ideologizados dentro de la sociedad, un 5%. Ese radicalismo nace fundamentalmente de la convicción o del interés por las prebendas, ascensos, cargos, etc (p. 12).

y el 2004 son ascendidos a General en Jefe Luis Alfonzo Acevedo, post mortem, y el General (Ej) Jorge Luis García Carneiro.

3. De enero de 2005 a diciembre de 2011, fase que se podría denominar de *avance hacia el autoritarismo moderno* (vía el *pretorianismo gobernante, autoritario y moderno*) *y anulación de los liderazgos militares*[27]. Arranca con la integración progresiva del Ejército en todos los sectores del poder público, electo o designado, abarca el anuncio de la enfermedad presidencial y llega hasta un momento difuso, digamos que ubicado en los alrededores de diciembre de 2011, en el cual pareciera se pasa a una nueva fase producto de la aceptación de la gravedad de la enfermedad presidencial. Durante esta fase se aniquila cualquier vestigio de liderazgo sobre el componente más allá de Chávez, con la defenestración del General (Ej) Baduel, en cuya fase final se consagra lo de *patria, socialismo o muerte*. Se inicia lo que había vislumbrado Hernández (2002): ...¨un proceso de militarización del poder gubernamental¨(p. 130) y se expande como asunción plena del *militarismo* a partir de la presencia pretoriana en los cargos claves del poder público nacional. Con relación a este punto, Usón (en Egaña y Masó, 2011, p. 57) afirma que lo más grave que puede suceder es que la sociedad espere que el militar cumpla con su misión más sagrada y falle por atender otros cometidos. Romero (2002) había advertido la tendencia que terminaría por concretarse claramente en este período. Para ese momento ya apuntaba cómo veía la FAN en el corto plazo:

> **....poco atenta a los retos de seguridad y defensa nacional que los militares deberían asumir como prioritarios (...) Con proliferación de militares en cargos civiles, manifestaciones de apoyo e incondicionalidad, altos mandos en actividades asistencialistas, burocratización, corrupción, ineficiencia y politización que quiebran la disciplina militar** (p. 53).

En el mes de mayo del año 2005 se pudo apreciar a altos oficiales del Ejército venezolano, encabezados por el General en Jefe (Ej) y ministro de la defensa, asistiendo, asesorando y comandando a un grupo de reservistas cuyo objetivo reconocido era el de garantizar la vigencia del proyecto revolucionario bolivariano incluso mediante el *control de la operación del Ejército*[28]. En dicha ocasión, el jefe de estado venezolano nuevamente vistió el uniforme militar flanqueado por el ministro

---

[27] En los países avanzados y Ejércitos profesionales es perfectamente posible la convivencia entre un jefe de estado, sea también jefe de gobierno o no. con un General de cuatro estrellas y héroe de guerra. Roosevelt con Mac Arthur, Eisenhower y Patton, Churchill con Montgomery, Nixon y Alexander Haig, Clinton y el referido Wesley Clark, David Ben-Gurión y Moshe Dayan, son ejemplo de ello. En Venezuela, durante la administración de Chávez, el sistemático descabezamiento de quienes despuntan con líderazgos militares es una característica. Lo curioso es que durante los gobiernos civiles el asunto acaso fuese más sutil, pero orientado de la misma manera ya que el descabezamiento tomaba la forma de *pase a retiro* y asignación de responsabilidad diplomática o de gobierno ejecutivo, en el mejor de los casos.

[28] Esta intención es analizada, por cierto, en el artículo de David González: *Presidente Controlará la FAN a través de comandos de operación y reserva*, publicado en El Nacional, pág. A-9, Domingo 29 de mayo de 2005, Caracas.

de la defensa y el comandante de la reserva nacional. Pocos días después, el 30 de mayo, en medio de la toma de la avenida Urdaneta por parte de pequeños grupos afectos al Presidente y que exigían su presencia para descartar los múltiples rumores de que había sido herido, CNN en Español transmitió una imagen reveladora: un Coronel (Ej), no identificado, con megáfono en mano y desde el propio palacio presidencial trataba de tranquilizar a los grupos tomistas advirtiendo que, aunque...¨si había existido un plan encabezado por la CIA, Chávez estaba bien¨. Remató informándoles que al Presidente lo custodiaban ..¨Dios, el pueblo y el Ejército forjador de libertades¨. En este período, por nueva ley se asimilan los oficiales técnicos a la jerarquía militar normal. Navarro y Trombetta (2008) entrevistan a Ochoa Antich, Müller Rojas, Rafael Gil Barrios y Yoel Acosta Chirinos, al respecto de esta tercera fase. Acosta Chirinos advierte que:

> **La institución olvidó sus principios. Está de rodillas y por eso el lema de Patria, Socialismo o Muerte. Los culpables de que se haya institucionalizado esta frase son los Generales que tienen mando (...) Al romper militarmente con Estados Unidos, si tuviésemos un conflicto con Colombia, tendríamos una alianza de primer orden entre Bogotá y Washington. El equilibrio entre Venezuela y Colombia siempre ha dependido de la neutralidad de USA(...) Los organismos de inteligencia de la FAN están controlados por cubanos (...)La FAN vivió un proceso de profesionalización desde 1935 hasta 1958 y luego uno de institucionalización hasta 1992. Posteriormente comenzó el proceso de politización e ideologización marxista. A los militares profesionales si no son de confianza del proceso los mandan a sus casas sin cargos** (p. 1).

Por su parte, Rafael Gil Barrios, en el mismo trabajo citado, advierte que la esencia del soldado revolucionario es ser socialista ya que la unión cívico-militar es el *desideratum*. El General (Ej) Müller, en su turno, afirma que el Ejército:

> **...ha mejorado su capacidad de combate con la reposición de algunas armas-como la sustitución de los F-16 por los Sukhoi-, con los sistemas de defensa antiaérea, se ha organizado la reserva, mejorado los procesos de entrenamiento, nuevas actividades académicas, incrementado el número de operaciones y su efectividad**(p. 1).

Seguidamente, el General (r) Ochoa Antich opina sobre el mismo punto de forma distinta: ...¨debido a la influencia de Hugo Chávez la Fuerza Armada se ha politizado

e ideologizado, se han roto los valores de disciplina y profesionalismo y ha bajado el nivel operativo¨(p. 1). Mientras, el debate político se confunde con la jerga militar en gran escala, acaso haciendo una interpretación *sui generis* de lo que decía Clausewitz, citado por Romero (2002): ¨La guerra es la continuación de la política por otros medios¨(p. 379). Según Lugo Galicia (2011), la cantidad de bajas de oficiales obligó a crear un *plan express de formación*. En efecto, advierte que :

> **El objetivo es tener un personal leal desdibujando el carácter profesional de la Fuerza Armada nacional. P-400 es el proyecto de formación rápida para cubrir las vacantes por bajas en los últimos 4 años en las filas del Ejército. Se llama así porque se trata de 400 sargentos que ascenderán al rango de oficiales de mando después de cursarlo. Se completará en 4 meses a pesar de que los pensa y reglamentos exigen cinco años de aprendizaje. Las Fuerzas Armadas están desmanteladas y las únicas unidades operativas en buenas condiciones son las comandadas por quienes apoyaron las rebeliones del 04 de febrero y el 27 de noviembre. Solo el 30% está operativa. Esto fortalece a las milicias(**p. 4.)

Acosta Chirinos (2011) da más idea sobre el problema al anunciar que 1.000 oficiales pidieron la baja en 2010 y es una tendencia que se ha agudizado en los últimos 4 años según indican cifras internas. En 2008 él mismo había anunciado que eran más de 1.500 los que se habían ido y que otros 500 oficiales estaban sin cargos, y que de esos unos 30 eran Generales de brigada y de división. En 2007, en 2 días, se reportaron 49 solicitudes de baja de oficiales por decisión propia. En 2009 se contabilizaron 1.500 que salieron, incluyendo al General (Ej) Antonio Rivero. El 13 de abril de 2010 se fueron 177 oficiales por permanencia máxima sin que hubiesen alcanzado ascensos en los últimos 3 años. Termina afirmando que los militares recibieron 40% de aumento en 2010 y 50% en 2011 pero antes habían estado 3 años sin aumentos, al mismo tiempo que el instituto de previsión social de las fuerzas armadas apenas presta 100.000 bolívares para la compra de viviendas mientras en la *IV República* cubría 100% del bien. Calladamente, según Ramírez (2011) fue suspendida la audiencia de juicio de un General que se opuso al lema cubano. La información fue publicada de la siguiente manera :

> **El juicio se inició una vez que el oficial se negó a usar dentro de la institución castrense el lema patria, socialismo o muerte por considerarlo anticonstitucional. Ahora, en consecuencia, se le imputan los delitos de insubordinación, desobediencia y falta de**

> **decoro. En varias ocasiones el oficial ya había pedido audiencias con el alto mando para explicar su posición con respecto al tema y las consecuencias que el uso de la expresión cubana podría tener en el país. Para ello desarrolló un documento titulado declaración de principios fundamentales(..). Al no tener respuesta el General acudió al Tribunal Supremo de Justicia e interpuso un recurso contra el lema todavía siendo General activo. Ese mismo día fue detenido y al día siguiente puesto en libertad. Desde ese momento comenzó la persecución hasta que el 28 de abril lo acusan y pasan al juicio reseñado al principio** (p. 5).

El 20 de octubre de 2011, *el comandante-Presidente* anunció su decisión *personal* de otorgar el ascenso a Mayor General del primer oficial que gritó públicamente la consigna *patria, socialismo o muerte*, General de división (Ej) Euclides Amaro Campos Aponte. De la misma forma, asciende a Mayor General al General de división (Ej) Henry Rangel Silva, ex-edecán del Presidente y ex-director de la Disip, señalado internacionalmente por los americanos por negocios de drogas. Unos días después, en noviembre de 2011, luego de una encendida arenga política en la cual el último oficial referido dijo que la...¨Fan bolivariana está casada con el proyecto chavista¨, le ascendió a General en Jefe.

Cerremos esta parte resaltando seis aspectos interesantes:

a. Durante esta fase se ascendió a General en Jefe o su equivalente a los siguientes oficiales (salvo el ascenso del Almirante Maniglia a Almirante en Jefe, todos los demás pertenecen al Ejército):

CUADRO 13. ASCENSOS A GENERAL EN JEFE O SU EQUIVALENTE

Ramón Orlando Maniglia Ferreira	julio de 2005	quien fue ascendido a Almirante en julio de 2005 cuando ese grado era equivalente al de General en Jefe. Sin embargo por la nueva Ley Orgánica de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana, decretada en julio de 2008, se creó el grado de Almirante en Jefe (cuatro soles) quedando el de Almirante en equivalencia con el de Mayor General (tres soles), también instituido en esta ley.
Raúl Isaías Baduel	Junio de 2006	
Gustavo Reyes Rangel Briceño	julio de 2007	
Carlos José Mata Figueroa	marzo de 2009	
Jesús González González	marzo de 2009	
Almidien Moreno Acosta	post mortem julio de 2010	
Alberto Müller Rojas	post mortem agosto de 2010	
Henry Rangel Silva	noviembre de 2010	

FUENTE: ELABORACION PROPIA (2011)

Con respecto a este tema, Olivares (2011) afirma que con estos ascensos ¨Chávez vulneró la jerarquía militar¨(p. 1). Ahonda diciendo que:

> **Ningún General en Jefe del s. XXI ha ido al campo de batalla. El ascenso a tan alta jerarquía era establecido antes como reconocimiento a méritos en campaña de quien combatía y dirigía los Ejércitos patriotas. Según los estudiosos, después de Gómez y López, no hubo más Generales en jefe por temor a que hubiese alguna confusión en la cadena de mando con el rol de Comandante en Jefe. Incluso los militares que ejercieron la presidencia después tan sólo llegaron a Generales de división** (p. 1).

b. Tanto Usón (en Egaña y Masó, 2011) como Meléndez (2011), advierten que Chávez se autoascendió en la FAN. Concretamente, el primero de los mencionados afirma lo siguiente:

> **La atribución de Comandante en Jefe para el Presidente está consagrada en el artículo 236, ordinal 5. Chávez ha transformado eso en grado militar, incorporándolo, además, en el artículo 6 de la Ley Orgánica de la FA, una ley promulgada en el año 2008, como parte de la ley habilitante, lo que significa que contó con el aval de la Asamblea Nacional (...) Esa atribución presidencial no implicaba un grado militar pero el problema es que en esa ley, donde se le crea el grado y en virtud de la cual Chávez se autoascendió, no se establece el pase a retiro del Comandante en Jefe de la FA, como escalafón militar. Entonces, si un nuevo Presidente es elegido se va a conseguir con un militar que va a tener el mismo grado suyo, desde el punto de vista constitucional, pero que es más antiguo que él. A eso Chávez le suma un uniforme, un distintivo y una insignia de grado muy parecida a la que usa Fidel Castro en Cuba y que se trata de una estrella roja que puede ser interpretada como la estrella roja del comunismo, que no está dentro de la tradición heráldica venezolana. Es completamente exógena** (p. 24).

c. Comienzan advertencias que confirman dos realidades: la concreción del *pretorianismo gobernante, autoritario y moderno* como fase preliminar al *autoritarismo moderno* pleno así como la coexistencia de las tradicionales dos tendencias dentro del Ejército venezolano. Nuevamente, Usón (en Egaña y Masó, 2011), nos ilustra:

> **El gran peligro para las fuerzas armadas es que Chávez las convierta en integrantes activos del partido militar que Chávez anhela crear como instrumento primordial para perpetuarse en**

> **el poder (...) En América Latina las fuerzas armadas parecen tener un denominador común: ser tutelares de los sistemas políticos, llegando en algunos casos a ser prácticamente pretorianas(...) Muy hábilmente Chávez ha ido manipulando los cuadros profesionales de las fuerzas armadas colocando en los mandos a oficiales dependiendo de la lealtad y la identificación ideológica con el proyecto del Presidente y no por sus méritos(...) Las fuerzas armadas parecieran haberse escindido en dos grupos, los que se comportan institucionalmente y cumplen sus funciones de la mejor forma que pueden, sin participar del grupo de privilegiados con acceso a las prebendas del régimen y el grupo de los verdaderos comisarios políticos[29], profesionales que aceptan la presencia cubana y participan de sus actividades (...) El enfrentamiento directo de esos grupos se hace más probable en la medida en que las condiciones políticas se deterioran (...)El gran enemigo en estos momentos no es Colombia sino los cubanos y sus comisarios políticos enquistados en las entrañas de la institución(...) Chávez prefiere que sea una organización ineficaz en el cumplimiento de sus funciones pero leal a sus designios** (p. 57- 63, 98-104).

d. En este período se consolida el cambio de entrenamiento estratégico y de prioridad de preservación de la Fuerza Armada. La amenaza de Colombia y la necesidad de preservar el golfo de Venezuela, la recuperación del Esequibo así como el cuidado ante el avance comunista, dejan de ser prioridades después de décadas, para asumir ahora como prioridades la lucha contra el imperio y, en consecuencia, la preparación para la guerra asimétrica. En el camino, las discrepancias con Uribe y el escándalo por el acuerdo debajo de la mesa con Guyana, reanimarían a Colombia como enemigo potencial y a la guayana esequiba como un punto de honor...pero brevemente, mientras Cuba seguiría como *el gran amigo*. En todo caso, el cambio de estrategia con respecto a Guyana es cada vez más claro porque Venezuela llega a convertirse en el segundo socio comercial de ese país, a través de petrocaribe y en virtud de ser el mayor comprador de arroz guyanés, a los fines de completar el suministro de Mercal (Avellaneda, 2011). El Esequibo deja de tener la importancia de una reclamación y

---

[29] Con relación al tema específico, Usón (en Egaña y Masó, 2011) dice:

> **La presencia de funcionarios del G-2 cubano provoca mucho disgusto pero no parecieran existir condiciones en el interior del sector militar y en la generalidad del mundo politico para lograr una acción contundente que logre su expulsión del país (...) El proceso de deterioro es previo a la llegada de Chávez y probablemente se inició en 1992. Hay que recordar que la opinión pública exaltó el golpe de Chávez en lugar de condenarlo. La sociedad venezolana también ha sufrido un proceso degenerativo y eso ha afectado ineludiblemente a los ilitares** (p. 97- 97).

Guyana emerge como poseedora de un potencial muy apetecible por la revolución: su voto en los organismos multilaterales.
e. Se aniquila cualquier otro liderazgo en el Ejército distinto al del Presidente Chávez.

f. El anuncio de la enfermedad presidencial, a partir del 30 de junio de 2011 y en medio de una alocución desde Cuba flanqueado por el alto mando militar, dá una clarinada importante en estas relaciones presidenciales con el componente Ejército. A lo largo del año 2011 el Presidente se esmera en traslucir ánimo y confianza en vencer la enfermedad, acaso evitando se le asigne fecha cierta de caducidad a su mandato. Algo es innegable: a partir del anuncio y en razón de la necesidad de preservar el mayor hermetismo posible en torno a su gravedad, el acceso de los oficiales del componente Ejército al Presidente se ve reducido drásticamente, así como sus apariciones públicas en actos significativos para esa fuerza. Los unicos contactos parecieran limitarse al alto mando militar o a apariciones tendientes a anuncios dramáticos de aumento de la remuneración militar.

4. Año 2012, fase que se podría denominar de *innegable autoritarismo moderno con el Ejército a manera de árbitro y gobernante en todos los órdenes, cuidadosa preparación de la sucesión e inicio del desenlace.* En esta fase y a partir de alguna reflexión personal del caudillo durante diciembre de 2011[30] así como el carácter inocultable de su mala salud, tal como se ha dicho antes, la fatalidad de la afección presidencial pareciera ser el motor principal del accionar político-gubernativo venezolano. Y en efecto, era de esperar que fuese así, en virtud de la necesidad de dejar atrás cualquier resistencia al cambio y para dejar las cosas arregladas una vez que comienza la *fase de aceptación* identificada por Kubler Ross (1969). Lo anterior se corresponde con la perspectiva del Presidente....pero también se observa una reacción correlativa desde la perspectiva de los potenciales sucesores: en las primeras de cambio, en enero de 2012, Diosdado Cabello se hace elegir Presidente de la Asamblea Nacional, en un movimiento con claro sabor sucesoral, con el cual, según Poleo (2012)...¨el Presidente no estuvo de acuerdo¨(p.2). Este movimiento es revelador de interés, angustia y peligrosidad por igual.

En esta etapa el Presidente Chávez se refugia en la unión *militar-cívica*, a partir del

[30] La referida cavilación presidencial no pareciera voluntaria en virtud de que el 21 de febrero de 2012, en una alocución y flanqueado por el ministro de la defensa, Chávez anuncia que debe ser operado nuevamente.

eje estratégico más importante y de cuidado en la vida institucional de su final de ciclo: el Ejército. Todo parece indicar que el Presidente asume como real la advertencia de Herrera Luque (2011): ...¨ todo sistema político fundamentado alrededor de un hombre y de su prestigio se desmorona con su muerte¨(p.91). De allí que comienza a ordenar las acciones para ganarle tiempo al sucesor, preservar lo mas posible el empuje revolucionario y poner la primera piedra de la *religión chavista*. Las formas comienzan a ser descuidadas en razón de cierta premura: sustituye a Mata Figueroa (Ej) y en el mismo acto le proclama candidato a gobernador de Nueva Esparta, nombra a Henry Rangel (Ej) como ministro a pesar de que no puede poner un pie fuera de Venezuela ya que está en la lista de narcotraficantes de la DEA e Interpol (más tarde se le sustituye y a la vez se le proclama como candidato a gobernador de Trujillo). El mismo Ministro Rangel Silva advierte durante la campaña presidencial que el Ejército no reconocería a otro Presidente que no sea Chávez. Varias semanas después trata de edulcorar esa declaración sin éxito. El Presidente Chávez adelanta una campaña atípica: pocas apariciones, nada de contacto cercano de la gente, administra sus alocuciones en medio de un visible gran esfuerzo físico y aprovecha sus actos de campaña presidencial para de una vez anunciar quiénes iban a ser sus candidatos a gobernador[31]...la gran mayoría eran militares retirados provenientes del componente Ejército. El día del acto de cierre de la campaña en Caracas, bajo un fuerte aguacero, Chávez se esmeró en brincar y bailar en el escenario. En una parte de su discurso señaló que la Fuerza Armada no sólo es antiimperialista sino también *chavista*. En *www.youtube.com* se cuelgan escenas de un desvanecimiento presidencial inmediatamente posterior a ese cierre. En los días siguientes Chávez reconoce que se sintió muy mal y que el resultado electoral hubiese sido más holgado en caso de haber hecho una verdadera campaña electoral, lo cual le fue impedido por sus limitaciones físicas.

El Presidente desaparece de escena poco después de su reelección. Cuando la enfermedad nuevamente hace estragos en su movilidad y el dolor parece insoportable, en medio de muchos rumores, Chávez anuncia el 29 de Octubre que el nuevo ministro de la defensa es el Almirante Molero (53/56 de su promoción de 1982). Extraña decisión en circunstancias en las cuales todo indica que en medio del autoritarismo

[31] Todo pareciera indicar que el *Comandante-Presidente* sabía que no volvería para las campañas regionales de diciembre de 2012.

moderno gobernante, la sucesion presidencial se va a resolver mas en medio de un escenario militar, en el seno del Ejército, que en el marco de un acuerdo institucional. Acaso la única explicacion a esa decisión es que nuevamente se aferra al poder más uniforme y de actuacion más eficiente en el panorama político nacional como lo es el Ejército...aunque con el cuidado de que el sucesor potencial no quede cercado por una especie de caudillismo emergente en ese componente. Poco después marcha a Cuba a nuevos chequeos. Regresa por unas horas al país, a finales de noviembre, para anunciarle al mundo que otra vez debe someterse a una delicada operación y que si por alguna razón no pudiese asumir el nuevo mandato, pide que se vote por Nicolás Maduro. La cara de Chávez parece transmitir la asunción de un nuevo derrotero con respecto a su enfermedad terminal: la decisión de una lucha final con la muerte en pos de cierta calidad de vida en la recta final. Dicho anuncio, en el cual también exhorta a la unidad (imaginamos la *militar-cívica*), lo hace rodeado por el VicePresidente Maduro y el Presidente de la Asamblea Nacional, Diosdado Cabello...junto a ellos algunos miembros del gabinete, quienes no pueden ocultar su profunda preocupación. La Ministra Yadira Córdoba, en pase de cámara inadvertido por ella, se levanta a llorar desconsoladamente. Por primera vez, el caudillo hacía un anuncio relacionado con su enfermedad sin que estuviese presente un alto oficial activo del Ejército venezolano, *forjador de libertades*....a menos que el jefe oficioso del Ejército si hubiese estado a su lado: el compañero de la promoción que aparentemente domina el alto mando del Ejército venezolano, Teniente (Ej) (r) Diosdado Cabello. La transición había sido formalmente anunciada por el propio Comandante en Jefe.

Chávez marchó otra vez a La Habana el 10 de diciembre después de juramentar, tras dos meses de larga espera, al nuevo ministro de la defensa y ascenderlo a Almirante en Jefe, pero esta vez, por si acaso, advierte ...¨no entrego el mando, lo delego en buenas manos¨ (El Nacional 2012, p.1). El escenario político comienza a girar en torno a este último anuncio presidencial. De hecho, las elecciones regionales del 16 de diciembre, transcurren entre la necesidad de brindarle un último homenaje a Chávez con una victoria rotunda o el peligro de no continuar la revolución. El chavismo arrasa en las elecciones y ante tal nivel de poder, comienza a quedar en evidencia algo importante: el peligro, ante la ausencia real de Chávez para siempre, es que el único factor que pareciera unir a la alta plana del Ejército es el mismo que une a la dirigencia oficialista, el cual, a su vez, es el mismo que une, en contra, a la dirigencia

de oposición....el mismísimo Hugo Rafael Chávez Frías. El sucesor comienza a visitar y tocar puertas. Es señalado de ser el candidato de Cuba. Mientras, Cabello es señalado de ser el otro candidato, nacionalista, proveniente del propio Ejército. El alto mando militar, en un hecho sin precedentes, se pronuncia a favor de la continuidad revolucionaria aún sin Chávez y arranca una serie de misas en los cuarteles en las cuales la homilía central, desde el mismo púlpito, es dada por Diosdado Cabello. Machillanda, en declaraciones a Myriam Mosquera (2012), advierte que...¨aunque la FAN se comporta como súbdita de Chávez hay también ingobernabilidad en su seno porque militares venezolanos vienen sufriendo humillaciones a manos de los cubanos que controlan la vida interna de la FAN¨(p.1). El asunto sucesoral parece desarrollarse y resolverse sin acuerdo alguno con factores distintos al Ejército y el PSUV. En medio de constantes rumores de agravamiento presidencial, se publica en gaceta la delegación al vicePresidente ejecutivo de casi todos los poderes equivalentes a la jefatura de gobierno y aparece una carta hipotéticamente firmada por el Presidente Chávez dirigida a la FAN, con fecha 28 de diciembre, y leída por el propio Maduro, en la cual agradece su lealtad hacia él y la revolución, reitera el hecho de que son el sostén del pensamiento revolucionario, a la par que pide cuidar la unidad *cívico-militar*, obedecer la doctrina militar bolivariana y continuar la revolución militar en marcha. En el acto, Cabello se encuentra en la audiencia vistiendo una casaca verde oliva tipo militar. El mismo 29 de diciembre, Cabello declara a El Nacional (2012)...¨nosotros ya sabemos lo que vamos a hacer el 10-E...tenemos un pueblo, una Fuerza Armada antiimperialista y chavista para defender la revolución¨(p. 1). Poleo (2012) titula en *El Nuevo País* de ese día: ¨Los militares tiene la sartén por el mango¨(p.1). En esa edición también se recogen unas declaraciones del ideólogo del socialismo del s. XXI, Heinz Dieterich, quien advierte...¨la sucesión está entre los militares¨(p.3). Por su parte, en la misma fecha y horas antes de una anunciada cadena nacional de Maduro desde La Habana, el website *La patilla* recoge un artículo de Ewald Schafenberg titulado: ...¨los militares se convierten en el árbitro de la transición venezolana¨(p.1). La cadena del elegido ratifica la suma gravedad del *comandante-Presidente* (así, con el cognomento militar primero y la función civil de segundo) y culmina anunciando que se quedará en La Habana hasta nuevo aviso. Mientras, en Caracas, corren rumores de que Cabello no será reelegido como Presidente de la asamblea nacional sino Blanca Eckhout en su lugar, los cuales parecieran inquietar a los compañeros de promoción de aquel, especialmente porque

se insiste en que también será descabezada toda su *claque* de graduación, la cual actualmente domina el componente. Cabello deja colar que eso no lo aceptarían ni él ni el Ejército venezolano, según las redes sosciales. El último día del año amanece alborotado con el título de la segunda parte de una explosiva declaración del intelectual Dieterich (2012): ¨Es imposible que Chávez vuelva a ejecutar el cargo de Presidente¨(p.1). Más adelante, profundiza en varios aspectos de la transición:

> **¿Por qué el Presidente venezolano optó por escoger a Nicolás Maduro como su heredero político? -Por tres razones: 1) Confía en que Maduro es el delfín que con mayor fidelidad tratará de continuar el proyecto político creado (bolivariano o chavista); 2) Maduro es popular con la gente, y 3) Por lo mismo, puede ganar las elecciones contra Capriles. ¿Qué rol podría jugar Diosdado Cabello? ¿Qué tanto poder tiene? -Cabello es, por naturaleza, un apparatchik. No sirve para actividades públicas, porque es un pésimo orador, no sabe hilar una argumentación coherente y no tiene carisma. Todos esos son atributos que la cultura política creada por Chávez requiere. En cambio, Cabello podría ser útil como ministro. El problema es que es ambicioso y no muy ético y, por lo tanto, no leal. En cuanto al poder, sin duda, ha sido siempre uno de los cuatro hombres más poderosos del proceso chavista, desde el 2000. ¿Cómo será la lucha interna del chavismo por la sucesión de su líder en caso de que éste fallezca o no pueda asumir el próximo 10 de enero? -Durante los últimos días, el Presidente ha reforzado sistemáticamente el poder de Maduro, dándole facultades económicas, hablando con él por teléfono y convocándolo ahora a La Habana. Es decir, interviene activamente en la lucha por el poder de sucesión, procurando debilitar a Cabello. Los militares son leales al Presidente y ellos son el poder decisivo. Obligarán a Cabello a aceptar las decisiones del comandante. El modelo chavista, es decir, el desarrollismo criollo democrático -equivalente a la socialdemocracia europea de los 70- se mantendrá al menos un período presidencial, estable. Después tenderá a seguir el camino de la AD venezolana a estancarse y perder la competitividad. De todas formas, el país seguirá con la típica estructura bipartidista de gobernanza política, que caracteriza al capitalismo actual y que, de hecho, nunca desapareció en Venezuela. ¿Es posible el chavismo sin Chávez? -Sí y no. No, porque las características fundacionales de esos proyectos históricos -como el chavismo y el peronismo- que la personalidad de sus creadores y las circunstancias concretas les imprimen, son irrepetibles. Sí, porque sus proyectos corresponden a necesidades de modernización de la economía de mercado y del sistema de gobernanza nacional** (p.1)

A la hora de cerrarse la coyuntura objeto de esta investigación, justo en la medianoche de la noche vieja de 2012, el Ministro Arreaza, yerno presidencial y encargado de la cartera de ciencia y tecnología, informa vía *tweeter*, desde Cuba, que el Presidente estaba vivo, estable y compartiendo el día con sus hijas.

La culminación de esta parte requiere hacer mención expresa de los siguientes aspectos:

a. el eje en torno al cual parecen girar todas las decisiones relevantes en cuanto al Ejército (dentro de las filas del componente y su área de influencia política inmediata) durante este último período en estudio, es la irreversible e inocultable enfermedad presidencial. Prueba de ello es el posicionamiento que logra Diosdado Cabello, como jefe del poder legislativo, es decir, una posición importante de autosalvaguarda en medio de la turbulencia esperada. Igualmente, los altos mandos del Ejército, salvo contadas excepciones, pugnan por preservar sus posiciones con la convicción de que en medio de la transición nadie mejor para salvaguardar sus intereses que...ellos mismos. Por cierto, esta tendencia al autoaseguramiento es independiente de la asunción o no de la propia gravedad presidencial y los consiguientes titubeos en su tratamiento;

b. el Presidente Chávez, en lo relacionado con su enfermedad, ha transitado cada uno de los pasos del calvario de los enfermos terminales identificado por la señora Kubler Ross (1969), lo cual se traduce en una *zigzagueante* estrategia en cuanto al tratamiento público de su condición personal. A ratos intenta transmitir normalidad y, por ejemplo, retoma el programa presidencial el día 07 de enero de 2012...pero seguidamente, el 21 de febrero se ve forzado a admitir la necesidad de una nueva operación que finalmente se verifica el 26 de ese mismo mes. Inmediatamente arranca la radioterapia. Desaparece de la escena pública hasta el 22 de mayo cuando encabeza un gabinete presidencial. Arranca otra vez con la transmisión de cierta normalidad bajo la consigna de que está curado. El 01 de julio arranca su campaña presidencial bajo condiciones inocultables hasta que el 07 de Octubre gana. Durante su campaña pide salud pero, a la vez, niega seguir enfermo. Capriles le toma el guante y ataca su ausencia de los grandes problemas nacionales, asumiendo que es verdad lo que el Presidente dice. El 27 de noviembre nuevamente va a tratamiento y el 08 de diciembre anuncia al sucesor. Sin embargo y a pesar de la cronología, era evidente

que ya en medio de la campaña presidencial Chávez aprovechaba cada aparición pública para testar verbalmente. Llega a insinuar que iba a darle un nocáut presidencial al *majunche* pero que necesitaba de un nocáut en las regionales para tener un mapa rojito. El caudillo, en su hora aciaga y a sabiendas de que la historia de Venezuela refiere que los personalismos tienen corta duración cuando el jefe ya no está, parecía insinuar el escenario que quería dejar a su muerte: un mapa rojito, una sucesor claro y una oposición implotada. Los resultados electorales del 07 de octubre y del 16 de diciembre parecieran aproximar ese designio;

c. las formas para hacer implotar la oposición, de manera de garantizar cierta tranquilidad sucesoral, podía asumir dos traducciones: o ganaban unas pocas gobernaciones los candidatos opositores de AD y COPEI solamente o ganaban unas pocas gobernaciones los candidatos opositores emergentes. Sucedió lo segundo, lo cual igualmente dejaba a la oposición dinamitada ya que ante el fiasco en las urnas para AD y COPEI se declaraba abierta otra sucesión en el país: la de la oposición. Desentubado COPEI, altamente mermada AD, cierta resistencia nacional a terminar de plegarse a PJ y la resistencia demostrada por antiguos chavistas en Lara y Amazonas, decretan un nuevo equilibrio interno en la MUD en el cual nadie tiene entidad suficiente para imponerse al otro. Ergo, una sucesión de liderazgo pareciera insinuarse, máxime cuando durante la campaña presidencial había quedado en evidencia que la oposición, en internas, había elegido un candidato presidencial...pero nunca un liderazgo único o una solida jefatura de la oposición como bloque;

d. durante su enfermedad en el año 2012 Chávez pareciera haber tenido en mente varios factores: 1. la única institución con capacidad de influencia inmediata y, a la vez, cohesión interna, es el Ejército, por ende, todos los escenarios relacionados con su sucesión desembocaban en escenarios militares; 2. la debilidad del resto de las instituciones y hasta del resto de los componentes de la FANB así como de los entes políticos, incluyendo al PSUV, los hacía presos de la decisión final del Ejército. Por ello la FAN no puede erigirse en árbitro...sino el Ejército. Schanferberg (2012) advierte: ...¨el Ejército tiene el control logístico de funciones vitales del estado venezolano...no solo poder de fuego sino control logístico y administrativo esparcido sobre casi todas las funciones vitales del Estado por la presencia de oficiales del Ejército, activos y retirados, en el sector paraestatal y estatal¨(p.1). En trabajo posterior, el mismo Schanferberg (2013) afirma: ...¨del sector militar solo se sabe que es un archipiélago de logias agrupadas en torno a criterios de

lealtad a liderazgos, de conveniencia económica y de principios profesionales e ideológicos¨(p.1). También resalta el *espíritu de cuerpo* del Ejército aunque sugiere que no estaría dispuesto a protagonizar la represión popular tipo año 1989, bajo ningún pretexto y que ello sería una *incomodidad* frente a la cual están más dispuestos a mantenerse dentro de una *zona de tranquilidad* pero señalando las rayas rojas de los límites. El cronista lo llama *tutela vigilante*, como en Egipto y el hipotético respeto a la constitucionalidad constitutirá su hilo conductor. El resto de la institucionalidad sirve para legitimar cambios pero no para decidirlos. Incluso, hasta los partidos de oposición son considerados sólo para ello; 3. su política de descabezamiento de las potenciales figuras respetadas dentro del componente Ejército determinaba que no hubiese liderazgo claro allí, lo cual, en medio de la incertidumbre, hacía tanto más difícil la sucesión. Luego, la cohesión del Ejército pareciera estar asegurada en torno a Chávez...pero ¿sin él? El propio Chávez toma medidas que demuestran dudas acerca de la homogeneidad del componente en su ausencia. Seguidamente un ejemplo de ello; 4. la preponderancia en los altos mandos del Ejército de los egresados de la promoción de 1987, la de Diosdado Cabello, podía traducirse en una potencial perturbación política de gran entidad y hasta poner en jaque la cohesión interna del componente...por ello se imponía un juego crucial: tenerlo cerca...pero bajo cuidado, bailar con él...pero cercarlo, estar listo para descabezarlo cuando fuese posible. Acaso a eso se deba el nombramiento de un Almirante en estas precisas circunstancias y el hecho de que a los leales del Ejército no sólo los premió internamente sino que los desplegó en el campo político y a algunos, cercanos a Diosdado, les perdonó viejos distanciamientos para que volviesen al campo político, pero más aliados que nunca a su sola figura de caudillo. En efecto, para el momento de su agonía, el chavismo contaba con 20 de 23 gobernaciones, de las cuales una era ejercida por Adán Chávez y 11 son de exoficiales (pupilos o compañeros de armas de Chávez) y 8 de estos últimos son provenientes del componente Ejército (Ameliach, Arias Cárdenas, Carrizalez, García Carneiro, Mata Figueroa, Rangel Gómez, Rangel Silva y Vielma Mora); 5. la necesidad de mantener la unidad *militar-cívica*...mientras anuncia por vía epistolar, supuestamente de su autoría, que el curso de acción es seguir la doctrina militar bolivariana, es decir, la ideología corporativa del Ejército y el respeto a la voluntad del jefe de la nueva religión: Hugo Chávez. Este mensaje pareciera también estar destinado a quienes el Presidente les tiene tanto cuidado como a los congéneres de Cabello: a los hoy *comacate* (**CO**mandantes, **MA**yores, **CA**pitanes y **Teniente**s), olvidados en el presente reciente en virtud de la falta de tiempo y condiciones para prestarles atención y mimos. Esos *comacate* siempre han sido el verdadero poder de

tropa. Lo fueron desde antes e incluso en el año 2002 cuando, según lo advierte Usón (2011), conminaron a traer de regreso a Chávez sopena de desconocer públicamente a los Generales plegados al gobierno de Carmona. Aún hoy....seguidos y controlados por los oficiales políticos, siguen siendo un enigma y un epicentro de cuidado, más aún cuando están ciertamente desatendidos. Acaso es a lo que alude Schanferberg (2013) al decir: ¨ No se puede descartar que en la oscuridad de la caja negra militar esté germinando otro liderazgo aún desconocido, como lo fue el mismo Chávez hasta la madrugada del 4 de febrero de 1992 ¨(p.1). Cabría agregar: ¿ y a partir del mismo nivel o grado que entonces tenía Chávez?

> e. los potenciales sucesores comienzan a buscar legitimidad. El señalado por Chávez, Maduro, así como el peligro emergente, Cabello, parecieran buscar legitimidad en arenas parecidas: Ejército, PSUV, escenario internacional (hipotéticos contactos secretos con el imperio, etc) y ...partidos de oposición (unos respaldan la tesis de elecciones de Maduro y otros la de correr la fecha de juramentación del nuevo gobierno, propuesta por Cabello). En todo caso, una acción, acaso la última de Chávez y típica de quien desconfía de todos, contribuye a enrarecer el clima de este asunto: delega las funciones gubernativas esenciales más no las típicas funciones de la jefatura de estado

CAPITULO III

OTRAS VISIONES SOBRE ESTA TEMÁTICA:

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

Las cinco entrevistas realizadas generaron un interesante material. En estas líneas se tratará de sistematizar las distintas percepciones de los entrevistados y sus matices.

ANÁLISIS GENERAL DEL LIDERAZGO DEL PRESIDENTE CHÁVEZ SOBRE EL EJÉRCITO

En líneas generales, todos los entrevistados ratificaron las peculiaridades características del Ejército venezolano y el liderazgo ejercido sobre él por el Presidente Chávez, el cual pareciera diseñado en correspondencia con esas

peculiaridades identificadas. Las posiciones pueden ser agrupadas de la manera que sigue:

1. Los entrevistados, unánimemente, aceptaron la clara vinculación histórica entre el Ejército venezolano y la política doméstica. Por ejemplo, Rocío San Miguel, al respecto afirma...¨el Ejército es un protagonista político¨ mientras Gebauer considera que, a su vez, ...¨el Ejército está perturbado constantemente por la política¨. Sin embargo, los más concretos fueron los entrevistados del sector castrense que ocuparon altos cargos. El más tajante de ellos fue el General Usón al enfatizar: ...¨si hay alguien que es político son los militares venezolanos¨. Ello en razón de que el entrevistado concibe que la función y rol del Ejército están dentro de la política del Estado, inseparables de ella. Más adelante confirma este criterio al momento de clarificar la razón de la importancia del Ejército dentro de los componentes armados: ...¨sobre todo por su capacidad de acción política en un momento determinado¨. Esta entrevista con Usón marcaría dos aspectos importantes en cuanto a la relación entre la política y el Ejército venezolano: el componente Ejército se entiende vinculado al poder político en cuanto a su actuación y, a la vez, es el de mayor capacidad para esa misma actuación, la cual, puede ser decisiva en momentos clave. El primer aspecto, el de la vinculación, usualmente acercaba a la oficialidad a los mandos civiles aunque no es sino hasta este período de la presidencia de Chávez que prácticamente se le permite *hacer política* más allá de sus cuarteles. El segundo, el de la capacidad, le brinda un protagonismo crucial, del cual ahora son más conscientes...aunque siempre lo fueron. Nuevamente, los entrevistados de origen castrense y con experiencia en altos cargos de mando fueron los que de manera más clara aceptaron que la propensión a tener mayor protagonismo político más allá de las filas castrenses por parte del Ejército venezolano obedece a que es el componente de más poder de fuego, el más grande, el de mayor cobertura territorial y el que cubre de mejor manera el dato policlasista. Tan importante es esta propensión que en reiteradas ocasiones Salazar afirma que...¨el Ejército es parte o eje del círculo de poder e influencia en Venezuela: petróleo y Ejército¨, lo que se interpreta como el círculo integrador del sector que produce el dinero y de quien mejor puede vigilar cómo se gasta. Los componentes más técnicos parecieran menos propensos a este tipo de intervención en el campo político, según la muestra.

2. Los entrevistados, al unísono, aceptaron la vigencia de la declaración ideológica corporativa propia del Ejército venezolano y los principios que ella conlleva (solidaridad internacional, salvaguarda de la independencia y la libertad, cierta vocación por la solidaridad social, etc). En especial Usón advierte de cierta relación entre la vocación universalista del Ejército venezolano, lo cual sería *lo grande*, *lo macro*, y la consecuente sensación de que los reclamos territoriales pendientes son menos significativos por ser casi que cosas subalternas en el marco de la gran película mundial. Refieren especialmente que siempre hubo apertura al asunto internacional hasta el punto que en nuestras escuelas militares era normal que efectivos provenientes de otros países hicieran cursos como el del estado mayor conjunto, sin que ello levantara ningún tipo de reserva. De la misma manera, los entrevistados de origen castrense y dilatada experiencia de mando, advierten el enorme peso que la ideología corporativa bolivariana conlleva en la vida diaria del actual Ejército venezolano en virtud de que al ser este componente heredero de tamañas glorias pasadas y, a la par, no existir guerras en desarrollo, existe un vacío de glorias recientes que desplaza el campo de batalla tradicional a otros esquemas de la vida general del país. Así, el espíritu heroico clama por una salida loable dentro del imaginario militar y esa heroicidad debe ser llenada dentro de algún esquema de confrontación. Usón y Salazar coinciden en referir que si bien antes el héroe del Ejército era quien se distinguía en batalla hoy termina siendo, a la vista de muchos soldados *...quien ayuda a sobrevivir dentro del Ejército, a ascender dentro del Ejército, a superarse en la vida*. Eso los hace, en palabras del General García Ordóñez, *liderazgos débiles*, ya que se erigen como tales mientras pueden seguir amparando a algunos pero que apenas no lo pueden seguir haciendo se desmoronan.

Es menester resaltar que el culto a Bolívar adquiere proporciones peculiares hasta el punto de que Gebauer cayó en un largo sopor al ser informado de que ninguno de los grandes próceres independentistas, salvo Miranda, había hecho estudios castrenses formales, lo cual no los hacía militares *strictu sensu* sino más bien una suerte de caudillos de formación civil autoproclamados militares, aunque con experiencia ganada en batalla. Por el contrario, el General García Ordóñez, quien había estudiado el punto, apuntó que eso era normal en la época por cuanto no existían escuelas militares a disposición e ilustró con un simil de gran pertinencia: ¨...entonces también...como no había escuelas de medicina, no eran médicos sino yerbateros, no

eran odontólogos, eran sacamuelas . O sea...¿por qué? Porque es hasta ahora en la constitución del año 1999 en donde el pueblo venezolano pide que la Fuerza Armada Venezolana sea esencialmente profesional¨. El simil sin embargo, demuestra un fleco: ninguna de las otras profesiones referidas por el General García Ordóñez tenía relevancia alguna en la conformación y mantenimiento de estados y gobiernos, como si es el caso del Ejército venezolano.

3. Todos los entrevistados provenientes del sector castrense, independientemente del grado con el cual culminaron su carrera militar, aceptaron completamente la coexistencia de dos tipos de efectivos dentro del Ejército venezolano: *los pretorianos y los profesionales*. Sin embargo, algunos matices deben ser recalcados. El General García Ordóñez afirma que la mayoría es profesional y, por ende, institucional, es decir, apegados a la constitución y leyes de la república y claramente afirma que ...¨el deber ser es profesional¨. El General Usón, por su parte, busca una explicación a la coexistencia de perfiles tan disímiles dentro del mismo componente e identifica a quienes ingresan *por necesidad* y los que ingresan *por vocación*. Más adelante advierte que la razón de ingreso, aunque importante para entender ciertos aspectos del desempeño, no es suficiente para determinar que alguien termine siendo *pretoriano* o *profesional*....pero usualmente influye mucho. Agrega que el período de adaptación es crítico y usualmente allí se establecen lazos de amistad y admiración que perduran. En todo caso, la posibilidad de ambas razones de ingreso da una idea del carácter policlasista del componente aunque uno de los entrevistados advirtió de la mengua actual de ese policlasismo. En efecto, el General Salazar dibujó de su puño y letra una pirámide ilustrativa de la conformación social del Ejército mientras advertía que desde siempre las clases populares representaban el 75% de la integración del componente y así se repartía el asunto progresivamente hasta llegar a la clase alta que representaba apenas el 1% del mismo. Sin embargo, terminó enfatizando que esa base popular crecía deliberadamente.

4. La unanimidad de los entrevistados, pero en especial, la totalidad de los de origen castrense, reconoce las peculiaridades administrativas de la Fuerza Armada en general y del Ejército en particular. La irregularidad en torno al *rancho* es admitida sin remilgos y donde se consigue alguna disparidad es en cuanto al manejo del número exacto de miembros del componente Ejército. La mayoría acepta que nunca se sabe el

número preciso, lo cual facilita el trámite administrativo irregular consentido. Por su parte, el General García Ordóñez si expresa que se conocía el número exacto de integrantes del componente aunque la irregularidad administrativa se presentaba de igual manera. A todo evento, el que los entrevistados castrenses coincidan en el manejo del número de efectivos con la intención administrativa consiguiente denota un problema medular: ¿cómo puede ser reputado como profesional un componente armado si ni siquiera sabe exactamente cuántos son sus integrantes? Lo cierto es que los entrevistados dejan entrever que este tipo de consentimientos tiene su contrapartida en los diferentes niveles jerárquicos. En el caso de la relación con el Comandante en Jefe, la transacción tácita se expresa en la fijación de cierta zona de tolerancia delimitada por dos acciones claras: el Comandante en Jefe entiende que estas cosas pasen y, a su vez, los del componente, entienden las peculiaridades del Comandante en Jefe, que, además, es reputado como *uno de nosotros*. También se manifiesta esta zona de tolerancia en la existencia de *zonas de seguridad con custodia armada* tales como la milicia, la reserva y un partido igualmente armado que parecen susurrarle en el oido a la oficialidad, según Salazar, que en caso de conflicto..¨no te metas que yo le echo piernas, no salgas, hay quienes pueden actuar¨.

5. Los entrevistados admiten que el Ejército ha sido crucial en el tránsito de los episodios históricos venezolanos y, particularmente, en el presente reciente, en el cual han llegado a convertirse, según palabras de Usón, en *árbitros y gobernantes a la vez*, como claramente pasó durante los sucesos de abril de 2002. En este caso, Usón recrea, al igual que García Ordóñez, la imagen de Generales reunidos para decidir el destino de Chávez, quien aún era Comandante en Jefe, en aquella inolvidable coyuntura. La referencia es particularizada, en el caso de Salazar, al advertir que el cuidado de Chávez con los profesionales del Ejército es que ese componente... ¨es el que lo ha derrotado, lo ha metido preso y lo ha restituido¨.

6. La existencia de una cierta relación entre la falta de ocupación u oficio estrictamente militar del Ejército venezolano y una mayor propensión al protagonismo político y al desempeño de funciones civiles *per se*, fue admitida por los entrevistados. Ella pareciera correspondenderse, según Usón, con la búsqueda de glorias y de escenarios para librar batallas de emulación de gestas pasadas, todo dentro de un imaginario tatuado en la mente de nuestros efectivos del Ejército. Esa

misma falta de oficio, por cierto, es reputada como contraria al carácter profesional militar y, a la par, incrementa el espacio para la maniobra política dentro del ámbito del componente. Por ello, el aumento de los grados y rangos militares recientes se cree que redunda en mayor juego político para premiar la lealtad antes que el oficio estrictamente militar y, por ende, obra en contra del carácter profesional del componente. Aún así, los entrevistados identifican estas medidas como reacciones ante la imposibilidad de desvirtuar exitosamente el espíritu profesional de la mayoría del componente, al igual que el nombramiento de *oficiales políticos* o la confianza en milicias, etc. Los Generales Salazar, García Ordóñez y Usón coinciden en que la profesionalización superior del Ejército fue temida, en tanto realidad concreta, por el mismo sector político venezolano. Usón ubica la desconfianza entre estos sectores a partir de la victoria sobre el movimiento guerrillero de los años sesenta. De hecho, se insinúa que la falta de oficio militar fue consentida e incentivada desde entonces, cuando se colocaba a fuerzas altamente entrenadas a espantar pajaritos, cortar grama o pintar paredes, y se ha acentuado ahora, cuando se les coloca como verduleros y funcionarios civiles de alto rango, a pesar de ser oficiales militares activos. Lo curioso es que una de las justificaciones del golpe de estado de 2002, según advierte Usón, fue precisamente el que se destinara a los oficiales a oficios que no les eran propios de su quehacer militar. Finalmente, queda sobre el tapete una referencia interesante: la propensión a una mayor actuación política del Ejército y su correspondiente mayor falta de oficio estrictamente militar son más patentes cuando la situación económica-social del país empeora. En palabras de Usón: ..¨cuando los problemas socioeconómicos del país eran complicados, lejos de darte oficio te mantenían en lo otro que era: mira hay que entregarle este bulto a fulano....y tu sentías que los oficiales manifestaban mayores preocupaciones políticas que nunca¨.

7. Innegablemente, la coincidencia en el sentido de que Chávez, dentro del Ejército, es considerado *como uno mas de la casa* es total. Pero este hecho que le ha sido de gran provecho en muchos casos le ha generado inconvenientes a la hora de su actuación como Comandante en Jefe, toda vez que las expectativas han sido mayores y los límites también. Las expectativas por cuanto se le reputa mas conocedor del día a día y necesidades de la comunidad militar que cualquier otro Comandante en Jefe de formación civil y los límites porque al ser uno mas de la casa se supone que no debe afectarla y , de alguna forma, está amarrada a ella.

8. Hubo acuerdo unánime en cuanto a conceptualizar el período 1998 a 2002 como una etapa de *respeto institucional preparatoria al asalto ideológico del Ejército venezolano*. Usón refiere que además era lo lógico ya que la cúpula militar, al momento de ascender Chávez a la presidencia, estaba integrada por oficiales de promociones anteriores a la de él. Salazar, por otra parte, afirma que durante esa etapa el Presidente y Comandante en Jefe exhibió mucho autocontrol porque el generalato le conocía como subalterno, con todas sus carencias profesionales y también sabía su historial de carrera. En algún momento, el General Salazar prácticamente describe esta primera forma de actuar como *la no exigibilidad de otra conducta*.

9. Coinciden igualmente los entrevistados, en asumir que en el período 2002 a 2004 se derrota la disidencia pero, ya se había iniciado el asalto ideológico al Ejército venezolano. Usón visualiza el proceso como una sucesión de medidas políticas con cierto tinte *transaccional*: se coloca a un ministro civil en el 2001, claramente orientado a ideologizar al Ejército, pero, al mismo tiempo, se nombra a un Inspector General que es ascendido a General en Jefe lo cual consuma una primera aproximación a ganar terreno al dividir el dato administrativo del estrictamente operativo. Usón llega a hablar de *decapitación* de la estructura militar formal o de la estructura militar que los subalternos aceptaban porque ...¨de alguna manera reflejaba, con todo y sus errores, una cierta meritocracia¨. Salazar insiste, por su parte, en que en ese período el plan de Chávez para aprovecharse de sus compañeros de promoción comienza a desarrollarse sin tapujos.

10. La etapa que arranca desde el 2005 hasta 2011 es unánimemente concebida como el desarrollo de la vía hacia el *pretorianismo gobernante* enrumbado hacia el *autoritarismo moderno* y la anulación paralela de cualquier otro liderazgo militar que pudiese hacerle sombra al del Comandante en Jefe, responsabilidad que, por cierto, pasa a tener grado operativo, con sus correspondientes uniforme y distintivos. En este lapso, según Usón, ya no hay límites para el manejo político de la cotidianidad castrense hasta el punto de que la meritocracia queda relegada descaradamente en razón de la necesidad de premiar la obediencia y la lealtad por encima de cualquier otra ejecutoria. García Ordóñez señala que se utiliza el apresto militar con fines políticos y Salazar resalta el hecho de que el Comandante en Jefe además destina un mayor número de oficiales activos a tareas civiles. El mismo General Salazar advierte

que la concentración de poder en la figura del caudillo, en todo lo tocante a la vida castrense en General y del Ejército en particular, se hace patente. Rocío San Miguel agrega que en esta etapa arranca la ideologización plena en las academias militares y la conciencia de que vendría el embargo estadounidense de armas afectando la operatividad de la Fuerza Armada Nacional. Por ello la conexión con Rusia y China se hace mas evidente y necesaria. Por último, en esta etapa el Comandante en Jefe, tal y como lo señala Usón, se siente a sus anchas en razón de que la cúpula militar comienza a estar integrada por sus otrora jóvenes discípulos en la academia militar, quienes le veían con ojos mas benignos que aquellos que habían sido sus superiores jerárquicos o sus compañeros de aula. Salazar, al respecto, advierte que ya esos antíguos discípulos son más afines a otros liderazgos que son aún más cercanos a ellos y al respecto menciona el nombre del Teniente (Ej) (r) Diosdado Cabello. Finalmente, San Miguel señala que se hacen cambios de elementos estratégicos sensibles: los potenciales enemigos estratégicos tradicionales, Colombia y el comunismo, en tanto peligros de invasión o subversión, son cambiados por la amenaza eterna del Imperio y sus serviles y la correspondiente necesidad de prepararse para la guerra asimétrica en coalición con los países socialistas hermanos. Usón y García Ordóñez concuerdan abiertamente con este señalamiento. Salazar, por su parte, llega a advertir que ese fue un cambio trascendental admitiendo que antes ...¨éramos muy nacionalistas y de derecha¨.

11. Se observó total acuerdo en cuanto a la inteligencia de Chávez en liderar al Ejército venezolano explotando sus particularidades, con un mensaje confeccionado con base en esas particularidades y a sabiendas de que siempre ha sido visto como un par.

TIPO DE LIDERAZGO DE CHÁVEZ SOBRE EL EJÉRCITO

Una vez establecida la habilidad de quien conoce al componente en sus vilezas y aspiraciones más íntimas, por igual, lo siguiente fue establecer el valor carisma en Chávez y sus rasgos más importantes. Igualmente, se trató de clasificar el ejercicio de liderazgo del Presidente Chávez sobre el Ejército en razón del énfasis de satisfacción

de expectativas en concordancia con el futuro inmediato estimable. Las opiniones se expresaron de la siguiente manera:

1. Todos los entrevistados que conocieron a Chávez cercanamente o compartieron con él en el mundo del Ejército coincidieron en que era carismático. También coincidió en ello el único civil conocedor del mundo castrense entrevistado, quien afirmó que ese atributo era tan innegable que su relación con el Ejército era ...¨ reivindicativa o emocional¨. Sin embargo, es importante hacer una acotación. La referencia al carisma se hizo en el sentido moderno de la acepción (no en el sentido tradicional-mágico de Weber ni el del *maná* de Jung). Entonces, fue unánime la muestra en apuntar que el carisma de Chávez radicaba en su conexión con la gente y sus expectativas, en general, y los valores de los integrantes del componente, en particular. Dicho *match* está caracterizado por: a. la existencia de una gran capacidad de comunicación y actuación (en términos de Isa Dobles, citada por Usón, Chávez era un claro candidato a ..¨animador de televisión¨, el General Salazar lo califica como ...¨un gran actor...especialista en decir lo que la gente quiere oir¨), es decir, un fabuloso *speaker*; b. la simbolización del sentido de pertenencia no solo a una institución común sino a una familia frente a la cual se ansiaba actuar como un *bonus pater familiae* (buen padre de familia), o al menos ser aceptado por quienes mas radicalmente le adversaron, por ejemplo Gebauer, como un *primus inter pares*; c. la personificación de la ideología corporativa del Ejército, en especial, de su referente histórico, lo cual comporta cierto *ejemplo dotado de autoridad*; y d. el provecho del ansia de gloria y de asociación con los valores más nobles del quehacer castrense imbuidos en la constante concreción del imaginario militar, es decir, *un mensaje fortalecido por el aura de aquello que se defendía*. A eso se suma un mensaje cuidadosamente elaborado para hacer *click* en el corazón y la mente de quienes estaban deseosos de ser representados por alguien parecido a ellos, por alguien que les conociese. Por otra parte, García Ordóñez agrega que el Ejército se acerca mucho a Chávez, ya en plena campaña electoral de 1998, en razón de un error del Presidente en funciones de entonces, Rafael Caldera, quien designó como comandante del Ejército al oficial mas repudiado por el componente, su yerno: el General (Ej) Rojas Pérez.

2. Quienes no compartieron con Chávez en el Ejército sino tangencialmente, hicieron referencias interesantes. El General García Ordóñez no advirtió, en las primeras de

cambio, nada especial en aquel subalterno que conoció en sus años mozos. Sin embargo, él mismo reconoció que posteriormente, cuando le consiguió en Miraflores, en tiempos de Lusinchi, pudo apreciar que aquel hombre había cambiado y su gancho y atractivo entonces eran evidentes. Por su parte Gebauer no apreciaba ningún atractivo especial en aquel militar que aspiraba a gobernar pero posteriormente consideró que por las cosas que decía y lo que representaba...¨merecía el beneficio de la duda¨.

3. Hubo coincidencia plena en cuanto a la verticalidad del liderazgo de Chávez sobre el Ejército, incluso en la ubicación de tal verticalidad en el extremo del eje: el caudillismo. Queda claro entre los entrevistados que este caudillismo se facilita al no ser el Ejército actual una verdadera corporación profesional y al existir una concentración suprema del poder de disposición sobre la vida, destino y carrera de los efectivos militares en la figura del Comandante en Jefe. Estos dos factores amplifican la capacidad de influir, persuadir y disuadir. Algo resaltante es el hecho que tanto más caudillista se va haciendo el ejercicio del liderazgo de Chávez sobre el Ejército a medida que no hay límites en cuanto a sus decisiones con repercusiones militares y en la perspectiva del señalamiento de enemigos peligrosos que actúan para provocar que tiempos turbulentos se ciernan sobre la patria. Sin embargo, a pesar de tanto poder, la capacidad de aniquilar a los enemigos potenciales pareciera estar limitada por algo, por alguna reserva, algún resquicio de profesionalidad y apego mínimo a la meritocracia, que obliga a justificar o planificar la ejecución progresiva de la defenestración de potenciales liderazgos sombra. En tal sentido, Usón y Salazar refieren como ejemplo el caso de la decapitación profesional y política de Baduel e identifican que con ese acto, se dio definitiva muerte a la meritocracia dentro del componente. Por último, en varias ocasiones los entrevistados advierten que el caudillismo del liderazgo ejercido por el Presidente sobre el componente tiene un dato adicional imposible de menospreciar: su desdén por el dato gerencial y su constante concentración de poder para convertirse en el astro en torno al cual todos los planetas giren. En palabras de Salazar...¨se cree el sol¨. García Ordóñez agrega un dato importante: ¨Hay que ver cómo se comporta ahora el liderazgo encumbrado de Chávez...porque su comando ya tiene fecha de caducidad en razón de su enfermedad¨.

4. Los entrevistados identificaron nociones precisas de orientación, referidas a lemas y discursos contínuos del Presidente Chávez con tendencia progresiva a plantear nuevos retos y batallas. También identificaron en él a una figura que hipotéticamente brinda cobijo entre sus pares hasta el punto de que ese manto protector se extiende aún en caso de errores cometidos. Lo siguiente fueron las constantes referencias a los cambios legales para adecuarlos a realidades en movimiento, estableciendo un marco de orden con visos legales y de legitimidad que ha permitido darle validez a todas sus formas de actuación. El mensaje de que *gobernamos todos juntos y si eres leal no importa mucho que te equivoques*, es constantemente referido. Finalmente, en cuanto a esto, aparece una constante: el tiempo de paz internacional casi permanente que vive nuestro país es alterado con periódicos sobresaltos ocasionados por el propio mensaje presidencial, especialmente en lo tocante al Ejército. Esto pareciera vincularse con la idea de que *en tiempos de paz se gerencia sin mayor inconveniente pero en tiempo de guerra es menester agruparse en torno al liderazgo y obedecer sus órdenes...sin chistar*. El problema es que el concepto de guerra no parece ser estrictamente militar.

5. La posibilidad de ejercicio del liderazgo horizontal dentro del mando en el componente Ejército es validada por la muestra. Esa posibilidad, eso sí, es confinada a tiempos de estabilidad y se advierte que el ejercicio cotidiano de la autoridad formal e informal es lo normal en tiempos de paz. Ese ejercicio de autoridad, cuando correcto, pareciera traducirse en modelos a seguir dentro del imaginario militar, llenando los espacios vacíos y necesarios del heroísmo, traduciéndose en mayor capacidad de influencia.

TIPO DE AUTORIDAD COMO POSICIÓN DESDE LA CUAL HA EJERCIDO EL LIDERAZGO

La posición desde la cual se ejerce el liderazgo tiene, de acuerdo a nuestro esquema de análisis, una relevancia suprema, especialmente en lo tocante a los instrumentos disponibles. La indagatoria en este sentido en cuanto al ejercicio del liderazgo de Chávez sobre el Ejército, arrojó los siguientes criterios:

1. La posición de autoridad formal e informal quedó claramente establecida. La formal, en tanto Presidente y Comandante en Jefe, además, mereció importantes comentarios. A un Presidente civil se le podían excusar algunos errores en tanto Comandante en Jefe, pero a un Presidente militar no se le puede excusar mayor dislate

en el ejercicio como Comandante en Jefe....*a menos que sea visto como uno mas dentro del grupo y respete las formas con la familia del Ejército*. Por su parte, quienes le consideran uno mas, se comprometen a un comportamiento especialmente respetuoso y leal a cambio del establecimiento de, nuevamente, una *zona de confort* a manera de *entente* entre ambos bandos. La autoridad informal es especialmente explotada por Chávez, según los entrevistados, a raíz de tres datos característicos: a. su uniforme, primero tradicional y ahora especialmente diseñado para su grado de militar activo, genera un fuerte vínculo con el grueso de la tropa e impone verticalidad al resto de la oficialidad; b. su conocimiento del mundo y vida dentro del Ejército, le otorga espacio para la persuasión y el convencimiento; y c. su reputación como soldado, adornada por el testimonio de quienes fueron sus discípulos y ya no por el de quienes habían sido sus superiores o pares, ha contribuido a facilitar el vínculo con el grueso del Ejército. Los entrevistados dejan entrever que constantemente Chávez brinca de una autoridad a otra (en el argot militar, el tránsito entre estas dos autoridades es conocido con los términos *mando y comando*, tal cual refiere constantemente Salazar), en una especie de baile sin fín que al final de cuentas refuerza el establecimiento de la zona de confort mencionada y cuyos límites son los extremos del siguiente pacto tácito: *yo les respeto, les consiento, me hago la vista gorda y saben que soy como ustedes pero a cambio, me deben lealtad y soportarme tal y como saben que soy*. En palabras de García Ordóñez:....¨si tu estás conmigo, tranquilo ¿No tienes la antiguedad? No importa ¿No tienes el mérito? No importa ¿Te equivocaste? No importa, lo importante es que estés conmigo, más nada. Tu y yo contra lo que venga. Eso si...yo soy como soy¨. En palabras de Usón tratando de ilustrarnos acerca del razonamiento típico en la oficialidad del Ejército: ..¨es el que dispone porque es el que manda, entonces nosotros le aceptamos sutilezas a Chávez porque sentimos que es de nosotros...y se le aceptan sutilezas como meter a los cubanos, todo ese tipo de cosas¨.

2. Según los entrevistados, Chávez jamás cesó de validar una autoridad con la otra...constantemente lo hizo.

FUENTES DE LEGITIMACIÓN DEL LIDERAZGO DE CHÁVEZ

Íntimamente concatenada con la pregunta anterior, esta indagatoria perseguía fijar el campo de la legitimidad de origen y cualquiera otra autoridad hipotéticamente adquirida por vía de identificación de las fuentes que las originaban y sustentaban. Las respuestas obtenidas se pueden sintetizar de la siguiente manera:

1. La *legitimidad de origen* innegablemente surge de la unidad de nociones de autoridad, de la complementación de ambas manifestaciones de autoridad en constante devenir: *autoridad formal e informal.* Pero se identifica una *legitimidad sobrevenida o adquirida* paulatinamente por Chávez: la que se desprende de la validación del respaldo popular como producto de una larga sucesión de elecciones de todo tipo y referidas no solo a él sino también a referencias coadyuvantes en tal sentido, tales como actos y delegaciones de otros poderes, reformas constitucionales, etc, así como a políticas públicas de acercamiento. Si la legitimación de origen es un aval para conferirle el beneficio de la duda, la potencialidad del ejercicio del poder y para persuadir, esta última se traduce necesariamente en la amplificación de la necesidad de obedecer un mandato que deviene del origen mismo de la democracia: el voto popular y la voluntad del pueblo expresada por las distintas instituciones del estado venezolano. Esta segunda legitimación es una carta de presentación poderosísima frente a cualquier componente militar...pero cara al componente de mayor poder de fuego, mayor influencia política y mayor policlasismo....es un aval fundamental que justifica muchas cosas. Salazar advierte que las elecciones son utilizadas para disuadir cualquier atisbo de desobediencia.....¨con eso amarra a cualquiera de los oficiales del Ejército¨. San Miguel complementa esta visión afirmando que..¨Chávez se legitima con el sector militar con las elecciones y con el gasto militar, un gasto militar que inclusive está encontrando ya algunas resistencias porque no está bañando las manos generosamente de los militares, cada vez acentúa más hacia un sector y no permea a tantos como los anteriores, y con un esquema cada vez más precario de seguridad social, lo cual le puede costar caro a muy corto plazo¨.

2. La *deslegitimación*, en tanto proceso dialéctico y paralelo a las *legitimidades* de las cuales hemos hablado antes, nace a raíz de la ineficiencia en el mando gubernamental...pero es minimizada al confrontarle frescas victorias electorales. Luego, se trata, en palabras de Usón y San Miguel, de *deslegitimación por desempeño*. Quienes señalan ese proceso deslegitimatorio lo fundamentan en

ineficiencia, malas ejecutorias, vicios y sesgos en la toma de decisiones, como lo sugiere particularmente San Miguel.

3. La legitimación constante, especialmente la de origen electoral, pareciera crear un *status quo* que fomenta la potencial sensación de pérdida que, a su vez, justifica no cambiar. San Miguel, en tal sentido, afirma: ¨La relación de Chávez con la Fuerza Armada es fundada en un *status quo*¨.

LIDERAZGO BUENO O MALO

Esta parte de la investigación permitió registrar las consideraciones sobre los posicionamientos obtenidos a raíz del ejercicio de liderazgo del Presidente Chávez sobre el Ejército venezolano. Las opiniones se podrían referir de esta manera:

1. La tendencia casi unánime fue la de fijar un resultado negativo como consecuencia del ejercicio del liderazgo del Presidente Chávez sobre el Ejército. Luego, el posicionamiento final fue considerado como peor al original. Las razones de este señalamiento son variadas.

2. Se señala que haber destinado tanto talento castrense a campos no propios, como el de la función gubernativa civil, es un pésimo ejemplo. Este dato registra un agravante, según los entrevistados, y es el carácter de oficiales activos de la gran mayoría de los oficiales en servicio público no militar, lo cual ha redundado en merma de eficiencia para la institución.

3. Los entrevistados coincidieron en señalar otra poderosa razón de empeoramiento institucional: la quiebra de la meritocracia y la sustitución de los valores corporativos propios por un único valor exigible, la lealtad al Comandante en Jefe. Los entrevistados sugieren que esto genera ineficiencia militar, lo cual respalda la tesis de Salazar y Usón, en el sentido de que *Chávez es un militar que debilita a la institución porque su único objetivo es mantenerse en el poder*.

4. Por otra parte, insistieron los entrevistados (Salazar en especial) en que el desmembramiento del mando jerárquico ratifica el objetivo de concentrar poder como más importante que cualquier forma de garantizar eficiencia en el desempeño del Ejército. De allí que Salazar le considere ...¨nefasto como Presidente, ineficiente

como Comandante en Jefe, eficiente para mantenerse en el poder¨. Culmina advirtiendo que ...¨desagregar la madre del sistema jerárquico para hacerlo personalista y solo obediente a él, es malo y lo pagaremos todos los venezolanos¨.

5. El único entrevistado que no consideró al liderazgo ejercido por el Presidente Chávez sobre el Ejército como negativo fue San Miguel, quien eludió una consideración negativa a rajatabla por creer que podía ser considerada una postura personal. Prefirió asumir que este tránsito era ..¨un paso inexorable, el fin de la *IV República*¨.

VERDADERA ORIENTACIÓN MILITAR DEL EJÉRCITO VENEZOLANO

En esta sección se pretendió establecer la orientación de la audiencia del ejercicio del liderazgo del Presidente Chávez sobre el Ejército venezolano, encuadrándola dentro de la clasificación manejada. Las opiniones pueden ser sistematizadas de la siguiente manera:

1. La mayoría de los entrevistados ubica entre 1959 a 1998 el período de mayor profesionalizacion del Ejército. Ello en razón de dos datos importantes: mucho oficio militar *strictu sensu* y la existencia de claros enemigos que obligaban a mantener un nivel de preparación óptimo.

2. La casi unanimidad de los entrevistados insiste en que aún hay algo de profesional en el componente Ejército a pesar de los enormes esfuerzos por lograr su ideologización y completa pretorianización. Según Salazar, esa reserva profesional e institucional es la razón por la cual Chávez ha demostrado no confiar completamente en el Ejército, y explica, a su vez, lo que llama Gebauer *el cuidado desprofesionalizador* (García Ordóñez afirma...¨se ocupó de que los más capaces no accedieran a los más altos mandos¨), la introducción de oficiales políticos, la creación de milicias, ampliación de la reserva y la horizontalidad del mando. También señalan Usón y Salazar que esta reserva no ha permitido la conversión del Ejército en revolucionario ni prteoriano puro. En todo caso, a pesar de esta reserva, se refiere que el Ejército, nuevamente en palabras de Gebauer, está *constantemente perturbado políticamente*.

3. San Miguel es la voz discrepante al advertir que según su visión, el Ejército venezolano actual no es ni pretoriano ni institucional. Prefiere referirse a él como *la caja administrativa del estado*. Más adelante afirma que lo componen tres sectores diferenciados : ..¨el séquito, los que se dejan llevar y muchos que callan¨. Al respecto, García Ordóñez advierte que Chávez tiene un

liderazgo de grupo que asume que en el Ejército hay beneficiarios y lealmente comprometidos con el Comandante en Jefe....pero que no son los mismos necesariamente.

4. A todo evento, la muestra en general resaltó la propia percepción del componente como un cuerpo corporativo, es decir, profesional.
Agrupando todas las respuestas de los entrevistados se obtiene la siguiente tabla:

CUADRO 16 . SÍNTESIS DE RESPUESTAS DE LOS ENTREVISTADOS

	Análisis general del liderazgo del presidente Chávez sobre el ejército	Tipo de liderazgo de Chávez sobre el ejército	Tipo de autoridad como posición	Fuentes de legitimación del liderazgo del presidente Chávez sobre el ejército	¿Liderazgo bueno o malo?	Verdadera orientación militar del ejército venezolano
general Francisco Usón	Nadie más político que los militares venezolanos y el ejército es el de mayor capacidad de acción. La ideologóa corporativa es real. Permanente búsqueda de heroicidad. La mayoría debe ser institucional pero hay que identificar las razones de ingreso de cada quien: si por necesidad o por vocación. Hay un pacto tácito que consiente las prácticas advas non sanctas. No se sabe exactamente el número de integrantes y eso facilita prácticas advas no buenas. El ejército terminó siendo árbitro y gobernante a la vez. La falta de oficio estrictamente militar favorece la intromisión del ejército en la politica, al igual que la mala situación económica-política en un momento determinado. Chávez es uno mas y eso le favorece y desfavorece a la vez.	Carismático	Formal e informal, constántemente retroalimentándose	Ambas autoridades y además, elecciones constantes	Malo por convertirlo en algo peor	Todavía queda profesionalismo
general Raúl Salazar	El ejército es parte del eje del círulo de poder e influencia en Venezuela. Es quien ha derrotado, apresado y restituido a Chávez. Necesidad de llenar el vacío de glorias. La mayoría de los efectivos del ejército tienden a la profesionalización pero esa tendencia va en franco deterioro. Las prácticas advas non sanctas son expresión de cierto arreglo. Es considerado como uno mas de la casa.	Carismático y vertical	Mando y comando	Ambas autoridades y además, elecciones constantes, con lo cual amarra a los del ejército	Malo porque su único objetivo es permanecer en el poder	Aún hay reserva profesional
general Gonzalo García ordóñez	la vinculación es parte de la historia venezolana. La mayoría en el ejército es institucionalista. Si se sabe eaxctamente cuánto son, pero las irregularidades advas se dan de igual manera	No lo conoció carismático pero tiempo después notó que algo había cambiado en él. Vertical	Formal e informal, constántemente retroalimentándose	Ambas autoridades y además, elecciones constantes	Malo por relajar los principios básicos de la corporación	Mayoría institucional pero también hay muchos beneficiarios y altamente comprometidos con la sola figura del Presidente, es decir, pretorianos
capitán Otto Gebauer	El ejército está perturbado constantemente por la política, el culto a Bolívar es gigantesco.	No le parecía carismático pero después de oirle hablar decidió darle el beneficio de la duda. Vertical, caudillista	Formal e informal, constántemente retroalimentándose	No de golpe	Malo por sus intenciones negativas	Institucionales y pretorianos
abogada Rocío San Miguel	El ejército es un protagonista político	Carismático y con relación emocional con el componente, vertical caudillista	Formal e informal, constántemente retroalimentándose	Ambas autoridades y además, elecciones constantes para consolidar un status quo, pero paralelamente avanza la deslegitimación de desempeño.	Era el paso inexorable: el fín de la IV República	Es tan solo la caja administrativa del Estado e integrado por tres sectores: el séquito, los que se dejan llevar y muchos que callan.

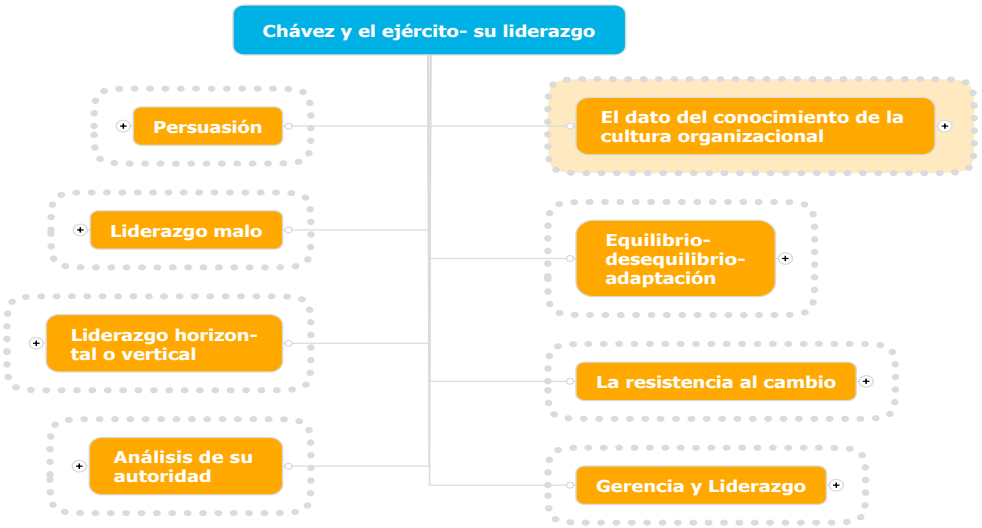
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2011)

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

¿Qué nos dice todo esto? ¿Cómo entenderlo?

Para efectos de nuestro análisis, seguiremoa la ruta establecida en el mapa mental a continuación y que, en fín de cuentas, se corresponde con el esquema de análisis esbozado en nuestro marco teórico.

GRÁFICO 17 . HOJA DE RUTA DE ANÁLISIS PARA INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS (EN SENTIDO DE AGUJAS DEL RELOJ)



FUENTE: ELABORACION PROPIA (2011)

EL DATO DEL CONOCIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Tal y como lo hemos mantenido, nuestra corriente de adscripción, el liderazgo transformacional/adaptativo, se fija en a quién se habla, con quién se hacen alianzas y relaciones más allá del organigrama de la organización y cómo afecta esto a la cultura organizacional y al comportamiento de la gente. Igualmente, se busca interpretar correctamente cuanto se observa apuntando a los valores subyacentes y las lealtades en juego. Por eso es muy importante partir de una realidad madre que queda demostrada tanto en el recuento y análisis históricos como en las entrevistas realizadas: el Presidente Chávez no solo conoció muy bien la cultura organizacional del Ejército venezolano, sino que además conoció sus peculiariades al dedillo, supo a quién hablarle, cómo hacerlo y en qué términos. Todo indica, tal cual es recogido en

las distintas entrevistas, que el Ejército venezolano de la coyuntura objeto de este estudio es un sistema sociotécnico de código cerrado y con apariencia de corporación profesional y, por ende, busca mantenerse en equilibrio casi permanentemente aunque ya en medio del desequilibrio, clama por un liderazgo fuerte y confiable bajo el cual guarecerse. Este rasgo reactivo se puede ilustrar con un ejemplo. Según consideran Usón y Salazar, el General Baduel, quien era un comandante estratégico durante los sucesos de abril de 2002, titubeó en las primeras horas de aquellos acontecimientos. El Baduel esquivo, casi desaparecido de las primeras horas, dio paso a un hombre decidido a traer de vuelta al Comandante en Jefe una vez que le quedaron claros dos extremos: el desorden campante a nivel del Generalato, lo cual generaba inestabilidad y, la necesidad de traer al hombre fuerte para devolver orden al asunto en vista de que nadie había podido demostrar que efectivamente éste había renunciado a la presidencia. El titubeo de Baduel fue perdonado hasta una vez fuera del ministerio de la defensa...pero, en todo caso, su comportamiento es el típico de los sistemas en medio del desequilibrio: la consecuencia reactiva y la urgente búsqueda de equilibrio. Ahora bien, una vez restaurado el equilibrio, al sistema-Ejército le es más dable y cómodo mantenerse allí, en el nuevo *status quo*, que cambiar, lo cual explica la posterior resistencia al cambio así como la tendencia a *congelar* el nuevo posicionamiento.

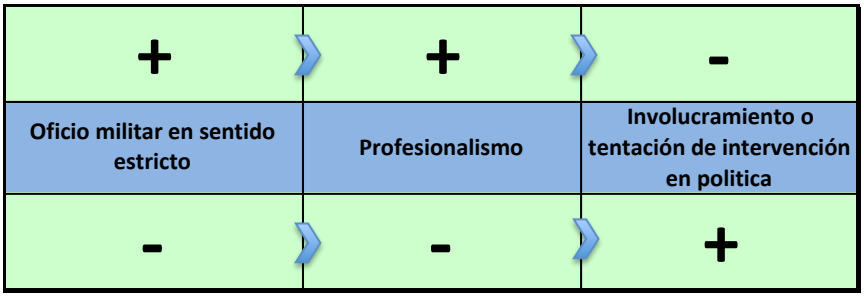
2. Los entrevistados ratificaron las peculiaridades observadas con respecto al Ejército a raíz del estudio realizado, a saber:

a. su gusto por la política;

b. la tendencia histórica a ser protagonista de episodios cruciales llegando a constituirse en árbitro y gobernante, aún sacrificando para ello su oficio estrictamente militar y, en consecuencia, debilitando su profesionalismo. En efecto, quedó claro con las entrevistas que las observaciones de Perlmutter (1981) eran correctas: existe una relación entre la ocupación en lo estrictamente militar, el profesionalismo del componente Ejército y la actuación directa en la política por parte de ese componente. La vinculación pareciera indicar dos realidades: mientras más ocupado en su propio oficio está un Ejército, más profesional es y, por ende, menos proclive a la actuación política y, por el contrario, cuando menos oficio militar *strictu sensu* tiene un Ejército, menos profesional en términos de actuación corporativa y, en consecuencia, más

tentado a la intervención política activa y directa. El asunto podría graficarse de la siguiente manera.

GRÁFICO 18 . RELACIÓN OFICIO MILITAR, PROFESIONALISMO E INVOLUCRAMIENTO EN LA POLÍTICA POR PARTE DEL EJÉRCITO VENEZOLANO



FUENTE: ELABORACION PROPIA (2011)

La referida relación fue advertida por numerosos comandantes de distintos Ejércitos. La ocupación y fijación de atención en temas eminentemente militares y de preparación rutinaria correspondientes mantienen alejado el ocio y, por lo tanto, el involucramiento en temas ajenos a la propia vida militar. La visión corporativa del Ejército es incompatible con el ocio y la pérdida de tiempo, esfuerzo y capacidad de respuesta. Y la falta de oficio militar causa estragos precisamente en la capacidad de respuesta (incluyendo la estrictamente personal), en la cohesión interna, las condiciones del apresto operacional y afecta negativamente el respeto a las normas de vida y coexistencia internas. Julio César (Gallo, 2003) imprimía un ritmo exhaustivo a sus soldados, convencido de que el más leal era aquel que regresaba a sus barracas completamente agotado. Napoleón (Dwyer, 2009) consideraba que la importancia de la rutina militar intensa se veía tanto en el campo de batalla como en la preparación para llegar a él. De Gaulle (Williams, 1997) pensaba que un militar estrictamente ocupado en lo suyo era un profesional atareado al cual no le quedaba tiempo sino para pensar en lograr una óptima condición personal y profesional. Un dato curioso que viene a colación lo tenemos en el estudio de Farrell (2002), en el cual al analizar la talla promedio de los uniformes de los altos oficiales de los Ejércitos de América encontró que la talla promedio de los oficiales del Ejército venezolano era la más grande.

Al respecto, una referencia importante la encontramos en la historia de Sir Ernest Schakleton, explorador irlandés que capitaneó el *Endurance* en una misión particular:

quiso ser el primer humano en llegar al polo sur, atravesarlo andando y regresar al puerto de origen tomando otra embarcación al final de la caminata. En una misión anterior, la cual le valió su nombramiento de *Sir*, había logrado alcanzar el punto más sur al cual había llegado ser humano alguno. La preparación de la misión que comenzaría en 1914 estuvo caracterizada por la polémica. En efecto, su experiencia como oficial de la marina mercante y posterior participante en numerosas exploraciones típicas de la época, habían curtido su carácter y le indicaban que los criterios fundamentales de reclutamiento de una tripulación debían ser: el temple, el temperamento y la sed de gloria, acaso más importantes que las credenciales y los conocimientos. Por eso, en un acto genial de persuasión, su convocatoria a potenciales miembros de la tripulación recalcaba que ...¨había paga insuficiente, un poco de frío, regreso incierto pero gloria posible¨ (Koehn, 2003, p. 3). Las entrevistas fueron peculiares y cuando por fín completó la tripulación y zarpó se consiguió con una advertencia de los balleneros en las islas Georgia del Sur, al momento de su última parada antes de la travesía final hacia el polo sur : en contra de su propio cálculo, el invierno se había extendido. Por ello, el barco, a los pocos días de zarpar, quedó atrapado en medio del hielo. Durante tres meses esperaron que el hielo se derritiese....pero aquello no sucedió. Transcurrido ese tiempo y ante el constante crujir del casco, debieron abandonar la nave, establecerse en las inmediaciones y llevar consigo los pesados botes salvavidas, típicos de la época. La embarcación se la tragó el hielo después de quebrarla. La tripulación tuvo entonces que caminar hasta donde los botes pudieron ser echados a la mar lo cual ameritó se dividiera en dos grupos. Finalmente el grupo que comandó Schakleton logró llegar a puerto seguro...pero éste no descansó hasta salvar a toda su tripulación. En efecto, logró juntarlos con la ayuda de un barco prestado y así, a pesar de lo sucedido, regresó con la totalidad de los miembros de su equipo en buenas condiciones. Toda una hazaña que pasó por debajo de la mesa ya que Europa, al momento de regresar, estaba sumergida en una guerra pavorosa. En su diario, Schakleton no ocultó la desesperanza que si escondió a su tripulación. En todo caso, lo principal de este episodio son tres datos: -a pesar de la completa parálisis causada por el mar congelado, Schakleton mantuvo a su tripulación ocupada en su oficio diario. Así, todas las rutinas de mantenimiento así como de entrenamiento se mantuvieron incólumes, generando ocupación, concentración y distracción en lo que les era propio. Ese énfasis lo mantuvo incluso, creando cierta

horizontalización de comandos para que los oficiales científicos estuviesen obligados a hacer tareas de mantenimiento y entrenamiento, igual que los demás. Además, mantuvo la inventiva enfocada en el propósito central de la misión, de manera que ordenó a varios grupos analizar escenarios posibles de recuperación del tiempo perdido, rumbos alternos, cambios en la travesía, etc. En su diario confesaba que aquello lo hacía para mantener el foco aunque las señales del entorno eran cada vez más claras: el hielo no aflojaba y tarde o temprano perderían la nave; -Schakleton ejerció el liderazgo, claramente, durante toda la expedición. Incluso, cuando el reto adaptativo cambió, en medio de la gélida parálisis, logró movilizar al grupo frente a ese cambio, flexibilizándolo para sacarle provecho y en medio de un marco de valores establecidos alcanzó un posicionamiento mejor al final del evento. Claro, en ese caso sobrevivir era un provecho *per se*; y -a lo largo de todo el episodio del *Endurance* no se verificó motín abordo, ni una crisis, a pesar de estar tres meses inmóviles en el medio de la nada...algo que no logró ni Cristóbal Colón. En sus escritos, el capitán de la expedición advertía que solo la ocupación diaria, disciplinada, sistemática y extenuante, podía salvaguardar el propósito de la expedición y el rasgo profesional de la tripulación.

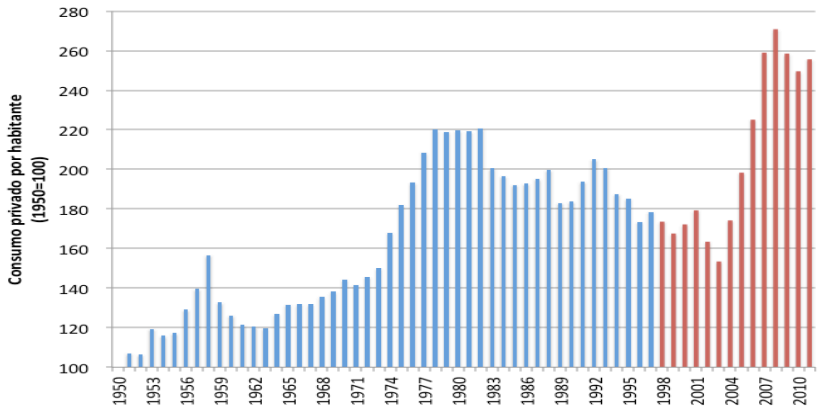
Una historia doméstica también puede ser de gran ayuda. Después de largas conversaciones con Ramón J. Velásquez sobre este punto (sostenidas a lo largo del año 2010) y gracias a la pluma de Caballero (2004), podemos considerar que Betancourt entendía, quizás intuitivamente, que esta relación entre el oficio militar, profesionalismo y la consecuente tentación de protagonismo e intervención política existía y particularmente, se verificaba a nivel del Ejército venezolano. Por ello la insurgencia de aquellos jóvenes izquierdistas en la década de los sesenta, acaso más románticos que peligrosos, le permitió a Betancourt agolpar en torno a su figura a un Ejército fundamentalmente formado con la presencia de Pérez Jiménez...pero además, le permitió darles faena, ocupación y concentración en sus quehaceres eminentemente militares ¿Merecía la guerrilla izquierdista tanta atención por parte del Ejército venezolano? Es una buena pregunta para una investigación posterior pero en primera instancia, podemos decir, que fue una amenaza convertida en oportunidad por Betancourt y gracias a ella pudo autodepurar los mandos, establecer esquemas meritocráticos puros y darle ocupación eminentemente militar a los hombres formados para la guerra que antes se entretenían en manejos políticos. Eso no quita

que ciertamente la subversión armada de los años sesenta creara un clima romántico importantísimo lo cual tuvo grandes repercusiones políticas.

Otro factor que aflora constantemente, tanto en el análisis como en las entrevistas, es la existencia de cierta relación entre esta apetencia del Ejército venezolano por ser protagonista en ciertos episodios y la situación económica nacional. Ello en el sentido que cuando peor es la situación económica nacional, mas atraídos por la intervención politica aparecen los hombres del Ejército venezolano y, al revés, cuando mejor ha ido la economía nacional, más tranquilos han estado los oficiales del Ejército con respecto al quehacer político nacional. Dicho análisis trae a colación dos datos verificados precisamente durante la presidencia del Presidente Chávez. Ambos repercuten en la sensación de bienestar colectivo.

Del primer dato se extrae una observación importante: cuando más ha actuado política y crucialmente el Ejército venezolano a lo largo de esta coyuntura estudiada, es cuando el nivel de consumo privado por habitante ha tenido clara tendencia a la caída. Al contrario: cuando menos protagonismo ha tenido el Ejército en episodios políticos durante esta coyuntura es cuando el nivel de consumo privado por habitante ha tenido una sostenida tendencia ascendente. Por ello, en el siguiente gráfico se pueden observar dos tendencias, a la caída durante los años 2001 a 2003 (años de turbulencia sucesiva) y al alza, desde el 2004 en adelante (tranquilidad institucional a pesar de *ups and downs* no constituídos en tendencia).

GRÁFICO 19 . NIVELES DE CONSUMO PRIVADO POR HABITANTE EN VENEZUELA (1950-2010)



FUENTE: BCV(2011)

El segundo dato nos permite advertir que durante la presente coyuntura, el precio del barril del petróleo WTI (*West Texas Intermediate*, petróleo marcador referencial del barril venezolano) por debajo de US$35,oo (de 2001 a agosto 2003) marcó una zona de inestabilidad que tuvo en el Ejército un actor de primer orden y, por argumento en contrario, por encima de ese nivel (febrero 2004 en adelante), la actuación ha sido más tranquila, el Ejército ha sido menos protagonista de incidentes institucionales. Valga el recordatorio de que Chávez se esmeró, especialmente, en fortalecer el precio del barril, a como diera lugar.

GRÁFICO 20 . PRECIO PROMEDIO SEMANAL DEL BARRIL WTI-FOB(FEB 1999-AGO2012)

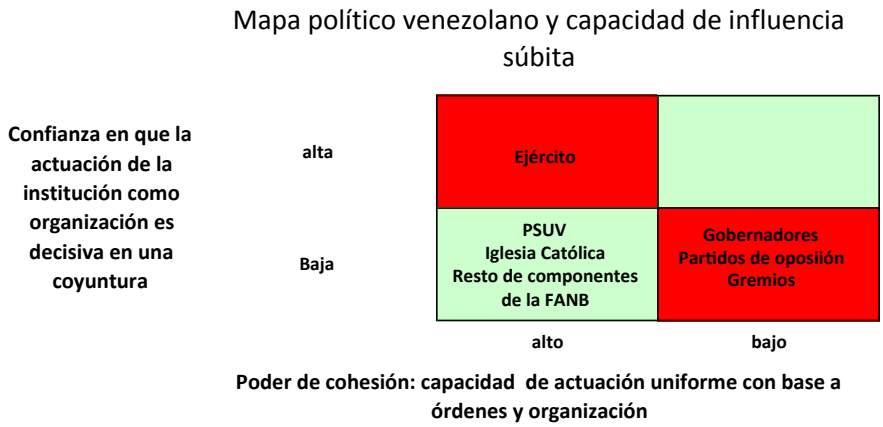
FUENTE: BCV (2011)

Evidentemente, lo antes dicho, en cuanto a la propensión a actuar, tiene un disparador subyacente, desde la perspectiva del análisis y las entrevistas realizadas, en el hecho de que estamos en una situación similar a la descrita por Perlmutter (1981) como *autoritarismo moderno* en pleno desarrollo;

c. la capacidad de actuación crucial por parte del Ejército, de la cual pareciera estar consciente el mismo componente. Con esto se alude a la potencialidad de intervención decisiva y rápida, valiéndose de su cohesión como cuerpo, lo cual ha reforzado el rol de *árbitro y gobernante* y finalmente, la situación descrita como *autoritarismo moderno*. Aquella idea no solo está en los entrevistados sino también en los eventos referidos a lo largo de estas páginas. Sin embargo, tiene también fundamentación en una percepción generalizada según las encuestas. Así, tomando los datos arrojados en los diversos estudios de opinión de la encuestadora Varianzas (n=800, cobertura nacional, correspondientes a las siguientes fechas: enero 2000,

marzo 2000, enero 2001, abril 2002, diciembre 2002, enero 2004, febrero 2006, marzo 2007, mayo 2009, enero 2010, agosto 2011, noviembre 2011), la percepción sobre la capacidad de actuación crucial en relación con la confianza en las instituciones venezolanas (influencia súbita), podría graficarse como sigue:

GRÁFICO 21. PERCEPCIÓN SOBRE CAPACIDAD DE ACTUACIÓN CRUCIAL-CONFIANZA EN INSTITUCIONES VENEZOLANAS Y PODER DE COHESIÓN (VARIANZAS)



FUENTE: ELABORACION PROPIA A PARTIR DE ENCUESTAS DE VARIANZAS (2000-2011)

Quizás este gráfico también explique porqué la actual transición política es la única en la historia del país que parece desarrollarse sin que la oposición juegue un rol relevante y finalmente quede apenas relegada a un papel validador y legitimador en términos electorales.

Algo que podría ser analizado en un estudio posterior es que esta capacidad de acción crucial se amplifica en virtud de cuatro condiciones[32]: -instituciones débiles o fuertes aunque político-dependientes; -Ejército es el grupo más cohesionado y poderoso frente a una débil oposición; -el orden es precario y sus términos institucionales de definición del mismo completamente controlados; y -rol privilegiado del Ejército y su importancia semejan un partido politico. Esta última condición amerita una explicación especial. Maurice Duverger (1987) señala como características fundamentales de un partido político la existencia de *una organización estable o permanente*, *una ideología o un lema y la participación en política* con miras a lograr sus objetivos. Un breve razonamiento nos da luces acerca del porqué se ha vinculado

[32] Ver en esta misma investigación lo referido al antecedente inmediato del *autoritarismo moderno*: el p*retorianismo autoritario y moderno* latinoamericano. Estas condiciones son idénticas a las mencionadas como causas de su surgimiento.

excesivamente al Ejército en todo tipo de funciones públicas y nos aclara la razón de preservar contínuamente dos audiencias para cada mensaje que parte de la presidencia de la república. Innegablemente, el Ejército aún no estando en su mejor momento operacional, es una organización estable, permanente y además con una cobertura territorial como no tiene ninguna otra organización pública venezolana. Además es parte del contingente que en materia electoral llega a todos los rincones del pais durante el despliegue del Plan República. La participación politica ha sido una compuerta abierta precisamente por esta administración, sin lugar a dudas y la ideología corporativa propia, tal y como se verá seguidamente, no solo existe sino que ha sido promovida deliberadamente. Luego, si las instituciones no son fuertes ni autónomas y además su rol y características semejan las de un partido politico, en medio de la debilidad de los demás y su capacidad de actuación decisiva es alta así como su cohesión interna....¿qué queda? No obstante, inmediatamente posterior a la muerte de Chávez, afloró con mayor intensidad un dato digno de escrutar en posteriores investigaciones. Según el propio Duverger, una *iglesia* está constituída por tres factores: un *credo* o *dogma de fé* acompañado de sus correspondientes *formas sacramentales*, una *deidad* a la cual se adora y una *organización* que mantiene el culto y lo propaga. De suerte que cabría preguntarse: ¿partido o iglesia? La respuesta daría luces sobre el fanatismo que cabría esperar y la continuidad del sueño chavista dentro del Ejército venezolano;

d. la existencia de una declaración ideológica corporativa propia, lema, epíteto y vocación de solidaridad internacional. Esto tiene connotaciones profundas en la cultura organizacional del componente Ejército venezolano: el culto a Bolívar constituye un arma de agolpamiento y hasta un instrumento político de unificación (de allí la apropiación del calificativo de *bolivarianos* para distinguir a los chavistas), el poderoso imaginario que es un factor de movilización por la necesidad de emular glorias pasadas, la custodia de ciertos valores compartidos que es un detonante y el esparcido folclore específico (leyendas, historias, chistes y rituales, normas de grupo), el cual es custodio y, a la vez, vía de recongelamiento del status quo[33];

[33] Como el folclore organizacional da pistas acerca de cuán anclada a los valores está la organización y cuán flexibilizada está ante un cambio, examinar lo que sucede con la disidencia interna, la manera cómo se prepara y se maneja una gran noticia, la justificación para remover o dar de baja a alguien, el pretexto bajo el cual se reengancha a un oficial y detectar en la palabra de quiénes confía el Comandante en Jefe, sirven para confirmar si las normas del grupo fomentan o preservan el status quo y el pensamiento grupal, tal y como es el caso.

e. la coexistencia dentro del componente de *pretorianos* y *profesionales*, lo cual, sin embargo, no obsta para que se cuiden las formas y se proclame permanentemente la idea de corporación profesional, aunque en la realidad se deteriore dicho estatus;

f. la verificación de peculiaridades administrativas consentidas y que es una concesión en una especie de pacto tácito que dibuja una zona de confort, tal cual se ha retratado;

g. la necesidad como cuerpo, por parte del Ejército, de ser comprendido en tanto sistema, protegido, apoyado e identificarse con un *primus inter pares* o un *bonus pater familiae*;

h. la aceptación de varios tipos de relación con el Comandante en Jefe, a manera de tanteo progresivo, para consolidar el liderazgo del Presidente sobre el componente;

i. la evidencia de que no es una *organización modernaa* en el sentido adaptativo por cuanto no es abierta sino de código cerrado, no es respetuosa de la disidencia expresada sino que la misma acarrea consecuencias negativas y no se caracteriza por reflexión y aprendizaje contínuos sino por la preservación de un valor supremo: la *obediencia y lealtad plena al caudillo*.

3. Todo lo estudiado apunta a confirmar tres extremos conocidos por Chávez al detalle en relación con la vinculación actual Ejército-país:

a. para el año 1998 la orientación profesional del Ejército venezolano ya se encontraba en declive pero durante la coyuntura en estudio tendió más a mantenerlo como una institución *pretoriana* que otra cosa. De alguna manera, la doctrina inicial Betancurista tuvo en las ejecutorias de Chávez, como Comandante en Jefe, su extremo más deforme. Esta última percepción es respaldada por el control evidentemente subjetivo al cual está sometido el Ejército venezolano (básicamente concentrado en la figura del Comandante en Jefe sin más instancias), el rol de árbitro en medio de sucesos importantes (tales como abril de 2002 y recientemente en medio de la sucesión abierta por la enfermedad presidencial), el claro involucramiento en política nacional a todos los niveles (tanto partidista como gubernativo, como de respaldo ideológico y con aspiraciones de dominación política), la existencia de un

cierto filtro ideológico y clasista en el ingreso, la merma de experticia ante el privilegio de aquello no exclusivamente profesional (distracción de lo primordialmente militar), el tipo de autoridad jerárquica y cohesionada en torno al caudillo más no en torno a un liderazgo claramente militar y por la relación directa entre Ejército-caudillo en el marco de la idea ceresoliana de nación. Prueba de esta orientación es el hecho de que bajo ninguna otra tipología se hubiese podido alcanzar tal grado de control subjetivo sobre el componente. De los rasgos típicos de la orientación profesional pareciera no quedar sino cierta alta experticia y alguna reserva institucional. Ahora llama poderosamente la atención: ¿por qué tratándose de una revolución el caudillo no marchó hacia la implantación de un esquema de Ejército revolucionario? La evidencia apunta a que existían severos reparos para llegar a ello. Por un lado, la visión del partido como cliente prioritario, la característica de dirección corporativa más fundamentada en el partido y su correspondiente *nomenclatura*[34] antes que en el caudillo que conlleva la idea moderna de Ejército revolucionario. Por otro lado, cierta reserva institucional y de amor profesional subyacentes en el componente. Ambos reparos hicieron que a pesar de todo el empuje asignado a la concreción de la orientación pretoriana la tarea no pueda considerarse como exitosamente culminada;

b. se podría confirmar la configuración actual del *autoritarismo moderno* toda vez que son contínuos los nexos del Ejército venezolano con todo el gobierno (no sólo le nutre sino que hay cercana y marcada colaboración en labores gubernativas), el estado (el alto mando del Ejército ha estado presente y activo en los principales actos del estado e incluso en la reelección como Presidente de la asamblea nacional de Diosdado Cabello), el partido (Chávez sentó a altos oficiales del Ejército en actos políticos del PSUV y los hizo partícipes de sus campañas) y las estructuras paralelas auxiliares[35] (milicias, misiones, plan Bolívar 2000, etc). Esta situación además, tal cual fue tipificada por Perlmutter (1981), tiene en la permanente movilización política con ánimo de legitimación (incluso traslado de masas a actos públicos) y un grupo ejecutivo de militares gobernantes, sus principales instrumentos.

---

[34] En el sentido soviético del grupo de personas que controlan el poder.

[35] Estas estructuras paralelas auxiliares, por cierto, disminuyen la capacidad de adaptación de la organización y, por ende, el cabal cumplimiento de su misión. En este sentido, el folclore actual dentro del componente es negativo y por ello generador de más resistencia al cambio.

c. el *militarismo* es la ideología de manejo militar que caracterizó la actuación del Comandante en Jefe en medio de la coyuntura en estudio y se compadece con una tendencia a la *pretorianización*. De allí la preeminencia progresiva a todo nivel del estamento militar, en general y del Ejército, en particular. Un intento serio de sistematización de esa presencia militar en la conducción de los asuntos públicos se puede conseguir (actualizado para el año 2010...hoy en día debe estar mucho más acentuado) en el website de Súmate (2010), en el acápite identificado como *militares desempeñando cargos públicos y de elección popular*.

4. De las entrevistas se desprende el conocimiento pleno, por parte del Presidente Chávez, de los rasgos singulares de su propia persona, en tanto *speaker*, explotando su carisma radicado en la *conexión* con su *audiencia-meta*, el Ejército, así como una impresionante capacidad de comunicación alimentada por la comprensión detallada de la cultura organizacional imperante, los valores en juego y la simbología de ser *uno mas dentro del grupo*.

5. Por otra parte, resalta la elaboración cuidadosa del mensaje del Presidente Chávez dirigido al Ejército y su repetición, lo cual responde a la necesidad de hacer *match* con el conjunto de aspiraciones, expectativas, necesidades y valores ya identificados y movilizar, más allá de la lógica, al componente Ejército y su zona de influencia familiar inmediata. Lograr la movilización es una preocupación suprema y permanente y, de paso, un rasgo claramente adaptativo del tipo de liderazgo que el Presidente Chávez ha ejercido sobre el componente Ejército, a lo largo de estos años. De allí, además, su insistencia en expresar propósitos compartidos (especie de deseos universales frente a los cuales es dificilísimo estar en desacuerdo) y la toma de duras decisiones, bajo pretexto de preservarlos[36].

EQUILIBRIO-DESEQUILIBRIO Y ADAPTACIÓN

[36] Siempre advierto en mis clases que el mensaje del Presidente ha constituido una forma permanente de identificar una brecha entre las realidades y los valores y que la forma de abordarlo ha sido legítima. Piense el lector, por ejemplo, en la diferencia entre Hitler y Truman. Ambos barrieron con inocentes...pero uno con base a una idea rechazada por loca y el último con base a un valor supremo de difícil resistencia: supuestamente, lanzar las bombas atómicas, *era la única manera de lograr la paz rápida y segura* ¿Quién es recordado como un gran estadista y quién como un carnicero?

1. El ejercicio del liderazgo del Presidente Chávez sobre el componente Ejército se caracterizó por el constante desequilibrio causado por diversas olas de presión[37] y por la deliberada aplicación del mismo por parte del propio Presidente, en la mayoría de los casos. En pensamiento sistémico es claro que mientras más desequilibrio se genera más búsqueda de equilibrio se causa y si en el decurso de ello se señalan culpables...pues más adaptación, en forma de obediencia, se obtiene para el proceso y más liderazgo se demanda aunque el asunto raíz no lo amerite. Es decir: necesidades creadas en situaciones inducidas. Todo ello conduce, tarde o temprano, a *fallas de liderazgo* y después de cierto tiempo, a una sensación de *vacío de liderazgo* (típica en el caso del cese -por vía de facto o biológica, por igual- de los liderazgos más personalistas). El circuito general es como sigue:

GRÁFICO 22 . SECUENCIA SITUACIÓN DE ARRANQUE-GERENCIA O LIDERAZGO

Normalidad	**autoridad**	**trabajo técnico**	**gerencia**
Desequilibrio constante	**adaptación**	**trabajo adaptativo**	**liderazgo**

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2011)

A estas alturas, el *status quo* lo constituye la actual *claque*[38] presidencial y, por ende, los miedos a las consecuencias del cambio son utilizados para que la gente se nuclee en torno a él. La adaptación a dicho *status quo* es premiada usualmente hasta con responsabilidades gerenciales no operativas, lo cual da una pista acerca del carácter no muy profesional del actual Ejército. De igual manera, hay cierta tendencia a hacer que la adaptación se convierta, en tanto rutinaria, en resignación.

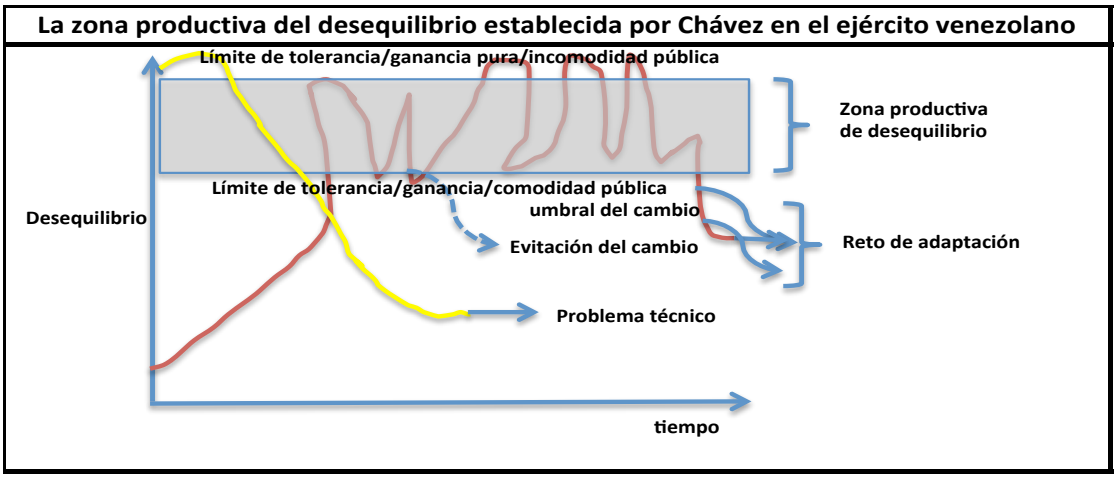
2. Lo curioso es que ante la ausencia de un enemigo externo manifiesto la presión desequilibrante usualmente parte del propio Comandante en Jefe y de esa manera ha funcionado mientras no se han pisado las dos rayas amarillas que delimitan la zona de confort o de tolerancia.

El gráfico siguiente ilustra esta situación.

GRÁFICO 23 . ZONA DE TOLERANCIA CHÁVEZ-EJÉRCITO VENEZOLANO

[37] Usualmente esta presión deviene de la necesidad de revisar valores y priroridades frente a cambios en el contexto. Algo notable es que las olas de presión han sido planificadas y su desarrollo cónsono con la curva de aprendizaje en procesos adaptativos.

[38] En el sentido del DRAE (2011): ¨ Grupo de personas que aplauden, defienden o alaban las acciones de otra buscando algún provecho¨(p. 1)



FUENTE: ELABORACION PROPIA A PARTIR DE HEIFETZ Y GRASHOW Y LINSKY(2011)

De suerte que un límite lo marca la sensación de ganancia en mancomunidad con otros sectores generales de la población y, por ende, la comodidad pública que se desprende de compartir algo *esencialmente bueno para todos*. El otro límite apunta a la situación en la cual se trata de pura ganancia en medio de la incomodidad que se corresponde con el hecho de no ser parte ya de un bienestar general sino de un *bienestar exclusivo* y usualmente estar obligados a actuar frente a ello.

En todo caso, el desequilibrio aplicado registró cinco aspectos resaltantes:

a. durante las olas de presión el Presidente normalmente cuidó mantenerse en la zona productiva del desequilibrio, procurando no exceder la zona de tolerancia y, por consiguiente, causar disconfort y, la correspondiente urgencia de actuación militar. Pareciera que las rayas amarillas fueron pisadas solo durante los eventos de abril 2002, cuando la necesidad de actuar simuló la advertencia de Kahneman&Tversky (2000), en cuanto a la posición que asume un jugador cuando todo se da por perdido durante el juego de la ruleta y...apuesta el resto. Además, la traducción práctica de pisar esas rayas amarillas fue convertir el estrés en *distress* (aflicción o angustia severa);

b. el Presidente agitó la vida del Ejército constante y sucesivamente, utilizando siempre presión de naturaleza política. Chávez administró tensión al grupo para mantenerle activo, con un proceso planificado. Es fácilmente identificable que durante la primera etapa de su relación con el Ejército la presión asumió la forma de la convocatoria del proceso constituyente, la instauración del plan bolívar 2000 (y similares) así como el nombramiento de José Vicente Rangel en el ministerio de

defensa. La presión durante la segunda etapa fue nuevamente eminentemente política y especialmente vinculada a la orden de actuar en medio de los sucesos de abril de 2002, a la preparación al asalto ideológico al Ejército y, particularmente, en el caso de la activación del plan ávila. Durante la tercera etapa impuso uniforme parecido al verde oliva del Ejército cubano, incorporó el esquema comunista de oficiales políticos incluso cubanos, en 2005 reformó la Ley para ganar mas poder sobre la estructura de la FA, impuso el lema *patria o muerte* y después, *patria, socialismo o muerte, venceremos*, en 2007 autoriza el uso del uniforme del *glorioso Ejército venezolano* a sus compañeros de armas del 04 de febrero aunque no los reincorporó en puestos de comando, el 04 de febrero del 2007 ordenó el primer desfile cívico-militar, a partir de agosto de 2007 profundizó la dotación armada en acuerdo con Rusia y China, en el marco mismo del referendo constitucional para la reforma propuesta por la presidencia, inició una serie de expropiaciones y ocupaciones y adquisiciones forzosas con subsecuente control militar, en octubre de 2009 nuevamente reformó la ley orgánica de la FANB con énfasis en relanzar la reserva e incorporar a la milicia en ciertas actividades, en abril de 2010 dio de baja a 173 oficiales en medio de una medida netamente política, en julio de 2011 informó de su enfermedad en una alocución desde Cuba flanqueado por el alto mando militar, en octubre de 2011 adjudico apartamentos y carros al Ejército en medio de un pomposo acto en el patio de la academia militar. Como es fácil advertir, en esta tercera etapa, además del desequilibrio, es cada vez más clara, la contraprestación final a cambio de la movilización causada con la presión ejercida y la adaptación a los cambios. Durante el 2012, la presión devino de la sucesión presidencial en medio de contínuos *zigzags* en cuanto a la asunción de su enfermedad;

c. el eje *equilibrio-desequilibrio-adaptación* siguió un guión establecido y las alocuciones sucesivas verificadas a lo largo del mismo se hicieron a manera de *ambientes contenedores*. En efecto, un discurso cuidadoso, que a veces respetó, otras interpretó y en ocasiones retó la cultura organizacional pero que elaboró sobre los compromisos, los valores discordantes con la realidad y los peligros, constituyó el mecanismo seguido para regular la angustia, ejercer presión, modular la respuesta y redirigir la atención. Los *holding environments*, oportunidades y mensajes con los cuales el Presidente reguló la presión en medio de un planificado *paso-a-paso-y-secuencia,* marcaron la sucesión de *retos adaptativos* lanzados al componente

Ejército. La forma de proceder fue sencilla y siguió el siguiente patrón: *mensaje principal-traducción cotidiana para el sistema y para sí mismo-el correlativo de compromiso por parte del Presidente* (*transacción que se propone)-las consecuencias de la visión (o señalamientos)-repetición-énfasis-repetición*. Todo esto enmarcado en un proceso general de conversión y activación persuasiva al cual aludiremos más adelante. El señalamiento de *culpables* o *los otros malvados* constituyó una forma permanente de evitar cambiar y una fuente de presión, a la vez. En todo caso, la identificación de los 10 discursos fundamentales utilizados por el Presidente Chávez durante el ejercicio de su liderazgo sobre el componente Ejército ilustra lo advertido.

GRÁFICO 24 . LOS 10 DISCURSOS DEL PRESIDENTE CHÁVEZ AL EJÉRCITO, SUS CORRELATIVOS Y LOS SEÑALAMIENTOS CORRESPONDIENTES A LOS AJENOS A LA RELACIÓN

	Mensaje principal	Correlativo de compromiso, transacción	Señalamiento a los ajenos a la relación
1	Tu eres profesional pero también debes ser leal, solidario y comprender mis peculiaridades	Yo respeto eso, pero el poder sobre tu carrera lo tengo yo solo, aunque tranquilo, soy leal, solidario y perdono tus errores	Ellos no nos respetan
2	Tu eres la última contención	Yo soy la contención social	Ellos quisieran eliminarnos
3	Tu no puedes ser ajeno a la política	Yo marco el sendero político	Ellos no quieren que seamos protagonistas
4	Tu eres heredero de glorias, descendiente de Bolívar	Yo busco cómo seguir ese sendero glorioso, soy heredero de Bolívar y sus luchas	Ellos no creen en nuestra gloria
5	Tu eres pueblo, tus valores son los del pueblo	Yo amo al pueblo y es más importante el pueblo que el oficio militar puro y compartimos valores	Ellos tienen otros valores, los de la oligarquía y el imperio
6	Tu gobiernas conmigo	Yo gobierno contigo	Ellos no quieren que gobernemos, quieren gobernar ellos solos
7	Tu actuación es definitiva	Yo lo sé y evito que llegues a eso	Ellos solo temen tu capacidad de actuación y nuestra unidad
8	Tu te mereces lo mejor	Yo te reivindico	Ellos son enemigos de cualquiera de tus reivindicaciones
9	Tu eres como yo	Yo soy como tu	Ellos no son como nosotros
10	Tu me quieres y velas por mi	Yo te quiero y velo por ti y por tu familia como un buen padre	Ellos no nos quieren

FUENTE: ELABORACION PROPIA (2011)

Lo interesante es que conjugó en los mensajes todos los factores que desencadenan presión desequilibrante en cada individuo y en el sistema: el factor político, el ambiente de interrelación familiar, los valores más íntimos, etc. Todo lo referido acrecentó el miedo a la pérdida y, a la par, el miedo a la inestabilidad y su consiguiente necesidad de garantizar la estabilidad en un momento determinado.

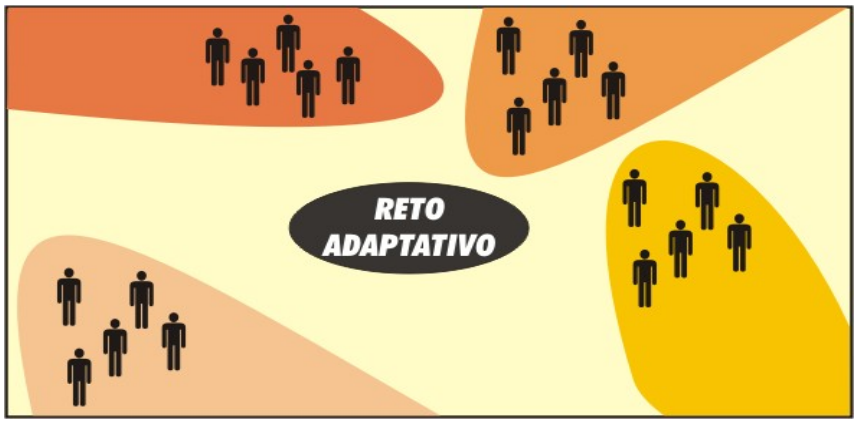
Un buen amigo me refirió una vez que Venezuela era una mujer a la cual nadie se había dispuesto enamorar en años y a quien Chávez le hablaba al oido constantemente. En el caso del componente Ejército, Chávez jamás dejó de hablarle, susurrarle, atenderle, flirtearle.

Los escenarios para estos mensajes y, por ende, para el lanzamiento de los diversos *ambientes contenedores*, fueron diversos: actos públicos oficiales, actos partidistas (de cuadros y masas, por igual), aló Presidente, etc. Eso sí, la *audiencia- Ejército* jamás fue olvidada sino que siempre fue incorporada en una especie de tendencia general: *un mensaje-dos audiencias*. A todo evento, en cada mensaje, Chávez fijaba *el ambiente contenedor* generando atención primordial sobre el mismo y redirigiéndola hacia lo que según su criterio eran *las cuestiones pertinentes*, es decir, el tema primordial cuya relevancia debía opacar cualquier otra preocupación que se tuviese. Así, los distintos subsistemas podían enfocar su atención hacia otros temas pero la insistencia del mensaje del Presidente buscaba redirigirles hacia el *reto adaptativo* nuevo que le parecía primordial a él. De alguna manera intuitiva Chávez sabía que la moneda de pago del ejercicio del liderazgo es la generación de atención.

Ilustremos con la ayuda de los diagramas de direccionalidad utilizados por Heifetz, originalmente creados por Sparrow y frecuentemente utilizados por nosotros.

La situación original, de desatención hacia lo primordial usualmente es como sigue.

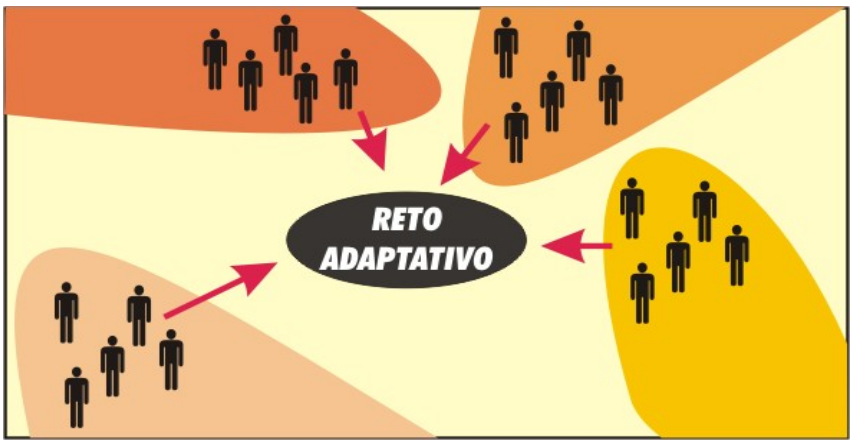
GRÁFICO 25 . DIAGRAMA DE DIRECCIONALIDAD- LA SITUACIÓN DE ARRANQUE



FUENTE: CIC (2011)

El mensaje repetido buscó redirigir la atención hacia lo primordial, según el *speaker,* es decir, el Presidente Chávez, ocasionando un desplazamiento progresivo de la manera que se ilustra a continuación.

GRÁFICO 26 . DIAGRAMA DE DIRECCIONALIDAD- DESPLAZAMIENTO PROGRESIVO DE ATENCIÓN



FUENTE: CIC (2011)

El ejercicio de liderazgo fue generando atención y terminó por alinear a los distintos subsistemas y elementos del propio sistema hacia el *reto de adaptación*, permitiendo que la atención fluyera y garantizara el nuevo posicionamiento y la movilización típicos de los ejercicios de liderazgo modernos.

GRÁFICO 27 . DIAGRAMA DE DIRECCIONALIDAD- ATENCIÓN FINAL-ALINEACIÓN

FUENTE: CIC (2011)

Por otra parte y sacando provecho de este genial esquema de redirigir la atención, el Presidente Chávez fue un especialista en abordar *temas ocultos* e incluso hacerlos aflorar en medio de circunstancias positivas y logros. Fue particularmente exitoso en resaltar *temas ocultos* como la raza (*somos morenos, negritos, mestizos y por eso nos odian*), el sexo (*no les gusta que ascienda a las mujeres* o *esas que reprimen a las mujeres también son mujeres...pero de barrio*) y la militancia política (*el problema es que no he mandado sobre el Ejército como los adecos y copeyanos porque no hago negocios raros como ellos*). Siempre la forma de abordar los *temas ocultos* estuvo en función de fortalecer la atención, generar confianza y agolpar fuerzas con el componente Ejército y, a la vez, fortalecer el señalamiento de *los otros*, como los malos;

d. el desequilibrio tomó la forma de implementación de cambios permanentes que crearon confusión en el trabajo de adaptación, desatención sobre algunos problemas fundamentales y la tendencia a asumir respuestas técnicas (desde repetir lemas hasta hacer lo de siempre, es decir, repetir lo rutinario, lo que antes había fracasado) frente a problemas de adaptación, sin reparar en la existencia de un ciclo de fallos y persistente dependencia en la autoridad. Igualmente, se encadenaron sucesivos retos de adaptación frente a los cuales la autoridad formal no fue suficiente para efectuar cambios y recetas exitosas anteriores comenzaron a parecer anticuadas o mas de lo mismo y, a la vez, se sucedieron según se enuncien valores en conflicto, que pueden tratarse de la misma exigencia de lealtad pero en grado cada vez superior. En paralelo se habló lo que no se debía hablar por miedo a hablar lo pertinente y, a la vez, se utilizaron *mecanismos para evitar cambiar*. En medio de estos procesos normalmente se diferenció entre los valores implicados y las conductas, se optó por

un compromiso en sacrificio del otro, se evitó hablar de lo fundamental so pena de condena, se acudió a *justificaciones para no enfrentar los rigores del cambio*. De allí la frecuente experimentación e improvisación y la consiguiente senda de tránsito por un trabajo técnico más bien rutinario;

e. el objetivo siempre fue facilitar la adaptación, bien por vía de la ideologización, bien por vía de la recompensa, bien por vía de la amenaza. La intención final pareciera ser la de convertirla, a su vez, en resignación y, por ende, en fuente de aflicción para el entorno opositor.

LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Al momento de encargarse de la primera magistratura nacional, el Teniente Coronel (Ej) Hugo Chávez sabía que encontraría enormes resistencias en su antiguo componente de adscripción. Sin embargo, trató esa situación con gran maestría y siguió haciéndolo, cambio tras cambio y, por ende, resistencia tras resistencia, registrando algunos trazos identificables gracias al análisis realizado y los testimonios de los entrevistados.

1. La constante verificación de la *regla de oro* en cuanto al trato de las resistencias, ahora con adornos políticos y una estrategia general evolutiva con secuencias revolucionarias de terapia de shock (siguiendo la clasificación de Blake y Mouton, 1994), fue la matriz seguida por el Presidente en su relación con el Ejército venezolano. Para ello, distintas acciones se implementaron: cuando mayores eran las resistencias y el Presidente pisó la zona de seguridad de la zona de confort, lució una suave piel de cordero o usó para ello a la Asamblea o intentó medidas desesperadas... pero cuando mayores fueron las resistencias y el discurso del Presidente se había mantenido dentro de la zona de confort, más directo fue el ejercicio del liderazgo presidencial. Sin embargo, es menester advertir de una situación que pareciera no compadecerse con la *regla de oro* pero que amerita a otro tipo de explicación: la actuación del Presidente fue virulenta y aleccionadora cuando las resistencias fueron menores. La razón pareciera estar en el modo de razonar de un componente que no pisa un verdadero campo de batalla desde hace mucho y que al conseguir una víctima fácil, carga contra ella a manera de disuasión en mensaje dirigido a quien tiene mayor

capacidad potencial de resistencia. Todo dentro de un *pacing and sequencing* brillantemente ejecutado.

2. Chávez no solo previó las resistencias a los cambios que propuso sino que también orquestó el conflicto y generó espacios para hacerlo aflorar. La manera usual era la de echar mano a la *provocación*. El conflicto era un arma de movilización y de activación del imaginario y la guerra fue el campo de batalla política donde se podía escenificar. En tal sentido, el conflicto constituyó el arma predilecta del Presidente aunque cuando éste se exponenció, fue derrotado por los hechos, aunque pasajeramente. Se debe resaltar que normalmente el Presidente mantuvo su propia perspectiva y deliberadamente llamó la atención sobre las cuestiones más importantes según su criterio, incluso en medio de severos conflictos. Cuando llamó la atención focalizó fundamentalmente en dos *audiencias-meta*: la de aquellos que antes se sentían apartados y preteridos así como de la Fuerza Armada en general y el Ejército, en particular.

3. A estas alturas surge la inquietud acerca de porqué las resistencias a los cambios que implementó Chávez fueron generalmente menores a lo esperado. Gracias a Yukl y Lepsinger (2004) y por argumento en contrario, podemos identificar las razones: a. la forma vigente de hacer las cosas al momento de iniciar la implementación de las nuevas medidas no era apreciada como exitosa (todos coinciden en la decadente forma de relación con el Ejército de finales de la mal llamada *IV República*); b. había credibilidad en quien quería implementar el cambio, es decir, Chávez (*uno más de nosotros*); y c. no se creía que amenazaba las posiciones y valores personales. Esta última mención merece una acotación especial. El Presidente logró cautivar a distintas audiencias a pesar de que era dable suponer que resultarían afectadas por su actuar. Es menester recordar, además, que tal y como lo menciona Usón en nuestra entrevista...¨ Chávez casi siempre dice lo que realmente piensa hacer...porque no se contiene¨. Aún así y a pesar de lo que representaba, en 1998 logró una aplastante victoria en los centros electorales de La Lagunita Country Club y aquellos de las cercanías del Caracas Country Club. El *status quo* se sintió menos retado por sus propuestas que por el orden *adeco-copeyano* imperante en ese momento, el candidato le mereció confianza en cuanto a sus buenas intenciones y los poderosos pensaron que al querer el bien para los venezolanos, ese valor no podía verificarse de manera muy disímil

para ellos. Con el Ejército pasó otro tanto. El componente, según lo confiesa el mismo Gebauer y lo insinúa González Ordóñez, no se sintió amenazado por el ascenso al poder de Chávez. El esquema bipartidista del momento hacía aguas, los nombramientos durante el segundo período del Presidente Caldera habían desatado furia interna en el cuerpo y, en todo caso, *era uno de nosotros* el que iba a ascender a Comandante en Jefe. Progresivamente, Hugo Chávez preservó su alianza con las grandes mayorías, sus necesidades y los principios de mayor aceptación (entre ellos el de respeto a los preceptos constitucionales), al menos en sus intenciones y discurso. Eso le valió mayor credibilidad y, por ende, menores resistencias a las previstas.

4. En el Presidente había un deseo permanente de *recongelar*, en términos de Lewin. El *status quo* y las autoprotecciones que genera la propia cultura organizacional así como las implicaciones estructurales (organigramas, formas de comunicación, formas de compensación) fueron los mecanismos de salvaguarda de los cambios implementados con la intención de *no volver al pasado nunca más*.

5. Dentro de las *formas para evitar cambiar* podemos distinguir:

a. las identificables en su propia actuación: en primer término, señalamos la de buscar *chivos expiatorios*. Esta práctica ha tenido la peculiaridad de señalar a culpables de peso que justifican ineficiencias y, a la vez, le permiten ganar credibilidad. Siendo que el Comandante en Jefe se vendió, cara al Ejército, como un *primus inter pares* y un *bonus pater familiae*, es lógico que esos chivos expiatorios fueran precisamente gente de su nivel, de su promoción, de sus afectos. Luego, levantar el dedo acusador contra el General a cargo del ingenio, el ministro militar, el compañero de alzamiento de cuyo sacrificio público se trataba, permitió redirigir la atención y las culpas, hizo que bajara la presión y finalmente, reforzó la confianza en el correcto actuar del Comandante en Jefe. Este mecanismo es el usual dentro de las purgas que los regímenes personalistas acostumbran. No en balde han sido Fidel Castro y Mao quienes lo manejaron con mayor frecuencia. El siguiente identificable es el de *expulsar a la disidencia*. Así, quienes no se subyugaron al poder fueron expulsados del sistema, bien porque se les separó *manu militari* o bien porque se les colocó en una situación de inutilidad o inidgnidad tal que no les quedó otra respuesta sino irse. También se vislumbran otras modalidades, acaso las que conducen a la

mayor ineficiencia organizacional: *nombramiento de comités sin autoridad* (frecuentemente, incluso cuando se trata de organismos de rango constitucional como el consejo federal de gobierno), *negar el problema* (tanto en pleno desfile militar como en medio de huelgas generales, paros, etc), *temas laterales* (usualmente cuando se quiere desviar la atención y se acudía al cobijo de sentimientos mayoritariamente aceptados tales como el nacionalismo, la solidaridad, etc), *tratar el asunto como si fuera técnico* (como en lo referente a la dotación de guerra, como si se tratara de un país sometido a alguna amenaza bélica creíble o al aumento de sueldos del sector castrense) *cuando realmente ameritaba trabajo adaptativo*;

b. las identificables, a manera de réplica, en el resto del sistema: el resto de los elementos del sistema Ejército y los subsistemas integrantes del mismo, terminaron copiando esquemas de actuación del superior jerárquico que además eran reputados exitosos. Así, y ante la concentración de poder, les era dable *culpar a la autoridad* (que siempre es el superior jerárquico), *buscar chivos expiatorios* (aprovechando la posibilidad de señalar a los pares de deslealtad política y servirse de los oficiales políticos internos), *negar el problema* (escudándose en la rutina), *tradicionalismo* (escudándose en las prácticas típicas a lo largo de esta coyuntura), *temas laterales* (resaltando el tema ideológico como prioritario ante el profesional), *tratar el asunto como si fuera técnico* (imponiendo obligaciones no militares a cambio de compensaciones antes que convenciendo de las bondades de la actividad).

Como es fácilmente apreciable, ambas vertientes de formas de evitar cambiar conducen a una cadena de empeoramiento del sistema, tal cual sucedió.

GERENCIA Y LIDERAZGO

De lo analizado y de las entrevistas se desprende la clara tendencia presidencial hacia el liderazgo y cierto desdén hacia lo gerencial. Ello supone una constante: la presencia, al menos en el día a día, de una *falla de liderazgo*, toda vez que el Presidente está llamado a liderar y gerenciar a la vez. Veamos.

1. En principio, el Presidente Chávez pareciera focalizado sólo en liderar. Por consiguiente, los detalles fueron cuidados con el objetivo de enfatizar su mando y, a la par, se descuidó el trabajo técnico gerencial, generándose decaimiento e ineficiencia a corto, mediano y largo plazo. Esta situación apuntó, nuevamente a

fallas de liderazgo (especialmente, tendencia a *subliderar*, es decir, a responder con liderazgo frente a aquello que clamaba realmente por gerencia). Además, se verificó una situación especialmente nociva: el reto adaptativo señalado por el Presidente siempre fue político y nunca específicamente militar.

2. Por otra parte se reforzó la tendencia a tratar como problemas adaptativos los problemas eminentemente técnicos y viceversa. Eso sin reparar en contínuas señales claras de ese error: nuevamente, ciclo de fallos gerenciales, constante dependencia en la autoridad suprema que a su vez no resolvía los problemas adaptativos básicos usualmente referidos a un conflicto entre la realidad y los valores, las creencias y las lealtades, sino que ejercía el liderazgo para redirigir la atención hacia otro punto o simplemente convencer de explicaciones o señalar a culpables o encubrir ineficiencias.

3. La consecuencia final de lo apuntado antes es la consagración de una *muy leal* y, al mismo tiempo, *muy mala* gerencia y el despliegue de un constante y casi siempre inútil esfuerzo por liderar todo. Esto nos colocó en el terreno de los *sesgos* y *heurísticos* (Raiffa, 2010), es decir, distorsiones, bien por fallas de percepción o por procedimientos inconscientes e intuitivos que ayudan en la resolución de problemas pero que no sonn confiables y terminan creando inconvenientes en la toma de decisiones. Y dentro de ellos, la actitud gerencial desplegada señala dos de esos mecanismos: *el sesgo de disponibilidad*, que se traduce en no tener en cuenta los hechos reales sino aquellos que producen mayor impresión o los primeros que se nos ocurren y *el de dominancia fáctica*, que consiste en aferrarse a la primera acción posible en lugar de reflexionar sobre todas las acciones posibles, produciendo la dominancia de una alternativa que anula el proceso decisorio...pero ella no es real...es inventada por el decisor. Lo referido redunda en mayor dependencia en el carisma del caudillo y su *aura*, tal y como se advirtió antes[39] y, por consiguiente, en mayor peligro de prácticas antidemocráticas y verticales extremas.

ANÁLISIS DE SU AUTORIDAD: LA POSICIÓN DESDE LA CUAL SE EJERCE EL LIDERAZGO

[39] Ver antes en el acápite de la *teoría de la atribución y del liderazgo carismático*.

Del Chávez de Febrero de 1992 al que asumió la Comandancia en Jefe de la Fuerza Armada Nacional, hay un trecho gigantesco, en lo que a plataforma de arranque de ejercicio del liderazgo se refiere. El punto primordial de análisis en este tema es la posición desde la cual desplegó dicha actividad.

1. El Presidente ejerció el liderazgo sobre el componente Ejército prevalido de su *autoridad formal*, en tanto Presidente elegido popularmente y Comandante en Jefe, a partir del mandato constitucional. Esta última responsabilidad ahora, además, es un grado militar por precepto legal y comporta un emblema *sui generis* y un uniforme particular, al parecer, por decisión personal de Chávez.

2. Hugo Chávez intentó, desde el inicio mismo de su mandato, respaldar esa autoridad formal con *autoridad informal*, a partir de sus logros personales expresados en rasgos claros: uniforme o indumentaria similar a la clásica militar, historias de acercamiento (que reiteró la comunidad de pensamiento con el componente), conocimiento del mundo del Ejército, reputación como Teniente Coronel[40] y como presumible conocedor de las ciencias y artes militares.

3. Los instrumentos a disposición del Presidente Chávez en virtud de la posición desde la cual ejerció el liderazgo sobre el componente Ejército fueron el *poder* (concentrado al máximo lo cual amplifica la capacidad potencial de someter la voluntad ajena a la voluntad del Comandante en Jefe y, por ende, la disposición del futuro y la carrera de cada quien según la decisión presidencial), *la persuasión* (por vía de los mensajes estudiados, tendientes a convencer al componente de todo aquello que el Comandante en Jefe ha estimado procedente) y *la negociación* (influencia permanente que remite a la zona de confort).

4. El proceso de *legitimación* fue desarrollado como un baile continuo. Sin embargo, se debe distinguir entre la *legitimación de origen* (el baile virtuoso por la complementación de ambas autoridades, formal e informal) y la *legitimación sobrevenida o adquirida* (la danza a lo largo de un circuito específico: *elecciones-cambios constitucionales-cambios legales- interpretaciones y atribuciones*

[40] Varios subalternos de Chávez durante su desempeño como Comandante en Elorza, hoy gerentes de la empresa privada y activos opositores al régimen (pidieron mantener sus nombres en reserva), no dejan de reconocer que el Teniente Coronel Chávez Frías fue el comandante más trabajador bajo cuyo mando sirvieron y definitivamente el jefe más considerado e interesado en su bienestar personal y familiar.

constitucionales-gasto militar-cargos civiles en manos militares-elecciones y referenda). Paralelamente, se identifica un *proceso de deslegitimación* por desempeño ineficiente y la creación de un nuevo *status quo*. Lo expresado al principio de este numeral podríamos calificarlo como legitimación de base carismática reforzada por las autoridades conjugadas así como fundamentada en un origen constitucional y legal a lo cual se ha añadido elementos de reciprocidad, tal y como se verá más adelante. A eso le debemos sumar el control férreo de la jurisdicción militar y cierta legitimación por vía de la complacencia y extensión de la presencia militar en el servicio público esencialmente civil, la cual también fue utilizada, colocando un apéndice compensatorio a mano en lo que a política interna militar se refería.. Es decir, un innegable desestímulo a la desobediencia.

5. En cuanto al manejo de las expectativas, ciertamente tendríamos un gran material para una investigación solamente centrada en ello. En todo caso es de justicia advertir que el Presidente Chávez logró conjugar dos estilos de manejo de expectativas de forma alternativa y eficiente. A ratos se basó exclusivamente en su *popularidad* y en trayectos del sistema hizo énfasis en su posición de *autoridad tanto formal como informal*. Al principio apuntó a promesas grandiosas que después fue modificando para adecuarlas a limitadas capacidades organizacionales disponibles. Un buen ejemplo de ello: el Ejército fue la institución con la cual primero se intentó el cambio de patrón de medición de eficiencia pública en el país. En efecto, durante muchos años los Comandantes en Jefe prometían cantidades específicas de unidades de viviendas en guarnición o unidades de combate o efectivos o número de uniformes por funcionario o tamaño del parque. A partir del año 2001 el Presidente comenzó a hablar en términos de *bolívares asignados* a tal o cual inversión, a tal o cual adquisición, a tal o cual unidad, en vez de prometer productos finales o resultados cuantificables en medidas de esfuerzo gerencial.

6. En relación con *(D)+(P)+(O) y (-) ó (S),* por lo pronto, en lo tocante a este texto, cabría decir lo siguiente:

a. el atributo *dirección* asumió la forma de una *visión* difusa aunque diferenciada. En efecto, el Presidente siempre marcó un sendero fácilmente separable de los demás. Primero fue la constituyente y después una sucesión de visiones (el

Ejército del pueblo, el Ejército como defensa de la revolución pacífica, el Ejército gobernante, árbitro y clan de gobierno en el *autoritarismo* moderno imperante). La visión unánime de los primeros tiempos fue progresivamente sustituida por otras cada vez más polémicas, hasta el punto de llegar a convertirse en fuente usual de controversia (Ej. vía hacia un Ejército pretoriano);

b. el valor *protección* fue cuidadosamente representado por el hombre que es *uno más del componente* pero, a la vez, *es el padre bueno de todos*. Cara al público general, el hecho de ser militar fue percibido como protección, y cara al propio Ejército fue también interpretado como un factor de cobijo frente a los enemigos comunes a toda la ciudadanía así como frente a aquellos exclusivos del quehacer de los uniformados. A partir de la consumación del asalto ideológico al Ejército el valor ya no fue unánimemente percibido como tal y comenzó un resquebrajamiento que al día de hoy permite vislumbrar una vida interna convulsa en razón de sentir que la protección ya no es *para todos* sino para un *sector* o *claque*;

c. en cuanto a la función *orden*, la lectura del Ejército fue originalmente que venía a imponerlo alguien que les conocía y, por ende, sabía de eso. Lo interesante es que el asunto evolucionó hasta asumir la forma siguiente: el Comandante en Jefe simboliza y respeta *nuestro orden*, es decir, *un orden que se corresponde con un Ejército peculiar*, o sea, un *orden singular*. De suerte que esta lectura se mantuvo contenida en una vasta área limitada por las dos rayas amarillas limítrofes de la zona de confort antes señalada. Sin embargo, en el pasado reciente comenzó a hacer aguas el concepto de *nuestro orden,* toda vez que el liderazgo garante del mismo pasó a tener fecha de caducidad;

d. finalmente, *representar lo contrario a lo existente* ha sido un rol explotado permanentemente por el Presidente en especial cuando se ha tratado de coyunturas de alto riesgo. Para ello le han servido los tipos de discursos utilizados (antes identificados) y el señalamiento perenne de la amenaza simbolizada por *los otros*. Luego, nunca faltó la convicción de que todo lo anterior era humillante y que todo lo de la revolución había sido dignificante para un componente heredero, por derecho propio, de glorias pasadas. Este pensamiento fue bien sembrado, machacado hasta la extenuación y comprado por la vasta mayoría del Ejército durante la primera fase de las relaciones *Presidente-Ejército* y quizás hasta inicios de la segunda fase. Ya en la

segunda mitad de la segunda fase y durante todo el desarrollo de la tercera y cuarta fase de estas relaciones surgieron dudas en cuanto a este valor.

7. Más adelante se abordará cómo la autoridad también fue explotada como principio de persuasión sacándole provecho a la sólida idea del baile virtuoso identificado al principio de esta sección.

8. El *Comandante-Presidente* implementó acciones para evitar ser *asesinado* en el ejercicio del liderazgo, particularmente, separó al *militar* del *rol presidencial*. Al respecto cabe preguntarse, en cuanto al Ejército: ¿quién era Hugo Chávez? ¿un Presidente que asumió el carácter de Comandante en Jefe en su condición de militar retirado o un militar-Presidente o un oficial militar a secas? Pregunta interesante cuya respuesta ameritaría una extensa investigación posterior pero que, por ahora, nos orienta señalando tres pistas dadas por el mismo Chávez:

a. durante los sucesos de abril de 2002, el Presidente aceptó ir escoltado por dos Generales a Fuerte Tiuna ¿Por qué? En ese momento quien se entregaba, vestido de uniforme militar, era el oficial que ejercía la presidencia, pero un militar antes que nada ¿ A quién se entregaba? ¿Acaso a la justicia militar? No. Se entregaba al cuerpo de Generales de la Fuerza Armada en una simbología que patenta hasta qué punto el Presidente era, antes que nada y básicamente, un *militar*;

b. a partir de finales del año 2002, pero con más fuerza a partir del lanzamiento del *lema patria, socialismo o muerte*, el Presidente dejó de ser llamado simplemente como tal y pasó a popularizarse en los desfiles y actos castrenses el cognomento *Comandante-Presidente*. Así expresado enfatizaba el carácter de oficial antes que la alta responsabilidad civil de ser el primer magistrado de la república; y

c. a lo largo de su presidencia Chávez se esmeró en ser conocido por sus aficiones. Rápidamente: todos (los oficiales del Ejército y el resto de la ciudadanía) sabíamos que le gustaba el béisbol, que era fanático del magallanes, que jugaba para el equipo del Ejército.

En fín de cuentas, un ejercicio calculado para evitar ser anulado en su liderazgo. De hecho, Gebauer le confiesa a Blanco Muñoz (2010) que lo más difícil de aquella tarea de preservar la vida del Chávez cautivo fue preguntarse a sí mismo quién era ese preso...¿el Presidente, el Comandante en Jefe o un sencillo militar como cualquier otro? Si eso lo sintió un oficial no adherente al chavismo...¿qué podrían sentir los demás? Por otra parte, el trato dispensado al Chávez preso demuestra que no era fácil obviar el hecho de que por encima de un alto funcionario...se trataba del oficial militar de Barinas, que cantaba sabroso, que era aficionado del magallanes y jugaba béisbol *con los nuestros*. También cabría preguntarnos ¿qué deporte le gustaba a Betancourt, al Dr. Caldera, a CAP? ¿De qué equipo eran fanáticos? ¿Sabrían los oficiales del Ejército esa información? ¿Relevante? Mucho. Hasta el punto que este curso de acción pudo haberle salvado la vida o, en todo caso, hizo titubear a mas de uno a la hora de tomar una decisión dramática con repercusiones históricas.

LIDERAZGO HORIZONTAL O VERTICAL

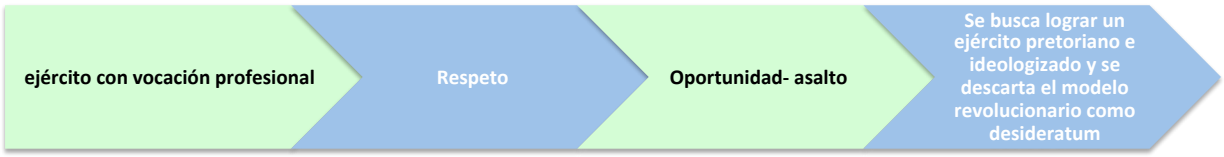
La percepción general es que el liderazgo ejercido por el Presidente Chávez fue claramente vertical. La percepción del componente Ejército no es distinta. Ahora

bien, lo curioso es que dicha verticalidad es un estilo preponderante y no parece algo espontáneo sino por el contrario, luce como cuidadosamente estudiado. Veamos.

1. Hay indicios de que la mayor preocupación para el Presidente Chávez la constituía el liderazgo desde la posición de autoridad detentada y éste es reputado como *liderazgo vertical*, aunque sometido a matices a lo largo de etapas diferenciadas: más integrador en las primeras de cambio y más duro y caudillista a partir de 2002. Este cambio fue facilitado por la débil profesionalidad del componente, la concentración de poder que logró el caudillo, el constante señalamiento de sucesivos enemigos externos, el manejo de la presión interna, la expulsión de enemigos potenciales y el apuntado desdén por la actividad gerencial. Pero la verticalidad también se nos presenta como un correlativo a la dificultad de un accionar determinado, el cual, a su vez, se corresponde con una oportunidad. Sencillo: el liderazgo vertical pero más integrador del principio de mandato lucía adecuado frente a la situación heredada: mandos activos con muchos de quienes antes habían sido los superiores jerárquicos del propio Presidente, un Ejército con una profesionalidad ya menguada pero aún con clara conciencia de cuerpo profesional. Ya en la segunda fase de la relación, comienza a darse un ejercicio más encumbrado y en las siguientes el asunto adquiere connotaciones de extremo caudillista. Luego, el estilo se fue acentuando según la oportunidad fáctica fue variando y ello, a su vez determinó el tipo de relación con el Ejército. Evidentemente debe haber influido en ello que a medida que la oportunidad se presentaba también las resistencias se acrecentaban, se involucraban necesidades mayores y por consiguiente pérdidas superiores, el entorno se fue haciendo más crítico e inescrutable, los tiempos apretaban y todo hacía presagiar mayor convulsión e inestabilidad. Precisamente el caldo de cultivo para aumentar la verticalidad, tal cual sucedió.

Veamos la secuencia.

GRÁFICO 28 . SECUENCIA CAUSA EFICIENTE DE TIPOLOGÍA DE RELACIÓN PRESIDENTE CHÁVEZ-EJÉRCITO VENEZOLANO QUE EXPLICA LA VERTICALIDAD PROGRESIVA DE SU LIDERAZGO



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2011)

Algo singular es que el Presidente siempre tuvo dificultades para trabajar en equipos eficientes ya que la sinergia y la descentralización de mandos no eran su fuerte. La verticalidad de su liderazgo era tal que realmente se trataba de una concentración de poderes con pluralidad de ejecutantes pero férrea unidad de mando. A la par, llegó a personificar la figura de un *papá* para el soldado común. Si cabía alguna duda de lo afirmado, el claro vacío de liderazgo sobrevenido durante la enfermedad presidencial y su muerte ha contribuido a disiparla. En esto debe haber pesado de sobremanera la formación castrense.

2. De alguna forma el Presidente relacionó la dificultad con el liderazgo vertical y, a la vez, con su propio talante como dirigente y por ello utilizó un mecanismo para hacerlo cada vez más vertical hasta llegar a los predios del caudillismo: originar ciclos de inestabilidad constante. Es así que llegó a convertirse en el centro de toma de decisiones más importante en la vida del Ejército y, paralelamente, en *el dique de contención de las protestas de los oprimidos*.

3. La inclinación contraria a la gerencia pareciera tener una raíz: al Comandante en Jefe le costaba confiar plenamente en los demás y pareciera que sus controles de seguimiento no funcionaban adecuadamente. De suerte que se hizo normal que quien mas alabanza recibía fuese el más vigilado, que quien más autoridad adquiría fuera el siguiente defenestrado. Luego, el juego de contrabalances se hizo cada vez más común. Por ejemplo, si se nombraba a un ministro civil, pues el Inspector General era ascendido a General en Jefe, de suerte que entre los dos se equilibraban. Por ejemplo, si en medio de su enfermedad aparecía como muy evidente la influencia de Diosdado en el Ejército, pues el ministro designado vino de la armada, y así nuevamente se equilibraban y contrarrestaban los pesos. Otro ejemplo lo conseguimos en la horizontalización de los mandos comenzando por el antiguo CUFAN, según apunta

Salazar. Este *modus operandi* se hizo mas necesario a partir de hacerse pública su enfermedad. Claro....él sabía, mejor que nadie, que cuando el liderazgo de un Comandante pasa a tener fecha cierta de caducidad, especialmente por causa de enfermedad, las consecuencias son...terribles.

4. Hasta el liderazgo más querido termina por dar señales de cansancio en razón de la deslegitimación por los fallos y, en especial, por la insatisfacción que ocasiona el hecho de subliderar lo que simplemente debería ser gerenciado. Es así que las encuestas de Varianzas, a partir de 2012, comienzan a señalar que un 67% de los venezolanos quería un Presidente con mayor capacidad de trabajo en equipo y eficiencia gerencial. El Ejército no podía escapar a ese clamor cuando los entrevistados coincidieron en señalar los fallos gerenciales que aquejaban al componente y que iban desde el apresto operacional hasta la seguridad social de las familias de los oficiales.

5. Queda claro que el liderazgo horizontal es perfectamente posible dentro de un Ejército, incluso como el venezolano...pero en tiempos de paz. Dicha posibilidad ratifica la convicción de que ambos estilos, vertical y horizontal, pueden ser igualmente viables y exitosos en estas organizaciones de código cerrado...pero, nuevamente, deben responder a la perspectiva del tiempo inmediato: más vertical en tiempos de inestabilidad, es decir de guerra, más horizontal y plano en tiempos de normalidad, es decir...de paz. Creemos oportuno advertir, eso sí, una clara inclinación hacia la verticalidad a manera de imitación del estilo preponderante en términos domésticos, lo cual es ciertamente discordante con la tendencia mundial.

LIDERAZGO MALO

La actividad desplegada por el Presidente Chávez a lo largo de la coyuntura en estudio, en lo que al Ejército se refiere, claramente luce como un ejercicio de liderazgo. De hecho, contrastar todo lo analizado con la definición que esbozamos al principio, permite sustentar esa percepción: innegablemente ha sido un proceso en el cual se ha querido conjugar los *mejores* recursos del sistema y se ha desarrollado un nuevo posicionamiento hipotéticamente *más positivo* del componente Ejército, a través de un trabajo de adaptación a cambios promovidos por el propio Presidente, flexibilizándolo frente a los mismos para sacarles provecho y todo ello en un marco

de *valores*. El problema estriba en que las palabras escritas en cursivas, *mejores*, *más positivo y valores*, son polémicas y admiten encontradas interpretaciones. A continuación ofrecemos una basada en las entrevistas realizadas y el estudio desarrollado.

1. El mando y comando desarrollados por el *Comandante-Presidente* Chávez sobre el componente Ejército desde 1999 y hasta el año 2012 ha configurado un ejercicio de liderazgo a partir de una posición de autoridad tanto formal como informal. Pero dicha actividad, aunque liderazgo al fín, se podría reputar como *liderazgo malo*, en razón de *no haber sido ético* y, específicamente, porque puede ser caracterizado como *cruel, corrupto, corruptor y estrecho de visión* (de acuerdo a la clasificación de Kellerman) así como por estar *viciado por sus objetivos no éticos* (de acuerdo a la tesis de Nye). Es decir, una representación de la gran paradoja moderna del liderazgo: un ejercicio *efectivo* porque logra producir el cambio deseado por quien lo despliega pero, a la vez, *malo en razón de su desviación ética*...es decir, una *perversión.* Comencemos desde el principio.

2. Es evidente que el Presidente siguió la mayoría de los pasos para el ejercicio del liderazgo que identificamos en esta investigación (ver parte 9 de la sección correspondiente a las *definiciones fundamentales*[41]). En efecto, normalmente ha identificado claramente el propósito y objetivo tanto del sistema como de la actuación propuesta. Por eso mantuvimos antes que había una cascada de visiones de corto plazo y de largo aliento, plasmada en un proyecto de país vociferado hasta la saciedad. Queda claro que la forma de actuar parte de aplicar tensión al grupo dentro de un marco normalmente tolerable y cuando se ha excedido...pues la ha pagado. Hemos identificado antes la sucesión de retos adaptativos y sus correspondientes ambientes contenedores. Usualmente ha concentrado y redirigido la atención de la gente hacia las cuestiones pertinentes lo cual le permitió convencer una y otra vez. Es indiscutible que ha distribuido, hasta cierto grado, las responsabilidades entre los miembros de su grupo, aunque la concentración de poder sigue siendo su gran limitante. Innegablemente no ha protegido las voces de la disidencia. En todo caso, ha

[41] A saber: a. identificar el proposito, objetivo y metas; b. administrar la tensión del grupo; c. llamar la atención sobre las cuestiones pertinentes; d. distribuir las responsabilidades a los miembros del grupo; y e. proteger las voces de la disidencia.

presionado de tal manera al componente que se ha tenido que revisar valores ante su contraste con la realidad y cerrar la brecha entre valores y realidad circundante.

Un ejemplo de lo anterior está en la vinculación del Ejército con las actividades políticas partidistas, cualesquiera que ellas fueran. El valor imperante para el año 1999, al menos formalmente, era el apolicitismo, el valor preponderante hoy es el de actor primordial, árbitro de la realidad nacional y hasta de la realidad interna partidista en términos del PSUV. Incluso, hoy en día se trata de vender otro valor de reciente data: la adhesión al socialismo y a las decisiones controversiales de las débiles y comprometidas instituciones venezolanas. Para lograr este tipo de cosas se echó mano de principios subyacentes de innegable vigencia, tales como la solidaridad social, la necesidad de actuar en función de los menos favorecidos, la obligación de preservar la justicia social al alcance de las grandes mayorías, etc. La alianza con estos principios lucía irresistible. También salta a la vista que la dinámica creada por la tensión aplicada al sistema contribuyó a validar cierta innovación, convirtiéndola en una suerte de *tensión creativa*, por ello hay profusión de planes, programas y actuaciones de nuevo cuño tales como el plan Bolívar 2000, el esquema nuevo de casas en guarnición, etc. La anormalidad, la inestabilidad y las olas de crisis contribuyeron a la confusión en medio de la cual una única voz de comando parecía señalar el ansiado camino hacia la estabilidad. Sin embargo, al hacer esto último, las consecuencias de esa creatividad llevaron al componente quizás a terreno no ideal o al menos no programado desde el principio (mermas, desviaciones e ineficiencias ya apuntadas), desplegando entonces un ejercicio de liderazgo...pero en términos desviados. Así, cabe interpretar que el lado oscuro del liderazgo terminó por afectar a la organización Ejército demostrando que el pragmatismo a ultranza y las actuaciones no éticas también pueden asumir la forma del liderazgo y, además, apariencia adaptativa.

3. Las razones por las cuales se pudo desarrollar el *liderazgo malo* del Presidente Chávez sobre el componente Ejército subyacen en: a. el contexto existente cuando asumió el poder (desigualdad social, desconfianza, corrupción, debilidad institucional y el derrumbamiento de los partidos tradicionales favorecieron la concentración inédita de poder en el Presidente Chávez) así como el carácter de *vindicta pública* que semejó su elección basada en una propuesta de cambio radical frente a la realidad

existente; y b. lo que personalmente quería y realmente era el Comandante en Jefe, es decir, una persona preparada para un ejercicio de la actividad militar sin formación pertinente para el manejo de asuntos de gerencia pública y básicamente por percibir nosotros que su gran *desideratum* fue el de mantener el poder a toda costa, con la intención de darle continuidad a su esquema político.

4. El rasgo que nos lleva a calificarlo como *liderazgo malo* es el *no ético* y básicamente consistente en no distinguir el bien del mal, es decir, confundir valores y actuaciones presentándolos de una manera cuando su intención era otra. Ese rasgo adquiere traducciones prácticas terribles:

a. *crueldad*, en términos de fiereza (con la disidencia dentro de la organización), inhumanidad (en todos los casos que pudiese ser utilizada para transmitir un mensaje disuasivo), falta de piedad (incluso con quienes habían sido sus *pares* más cercanos pero osaron disentir -ej. Raúl Baduel-). Los entrevistados dan una idea de ésto al advertir que el liderazgo del Presidente Chávez fue implacable con la disidencia, con los presos y con quienes podían hacerle sombra al caudillo. Usón llega incluso a mencionar que generaciones enteras han sido consideradas como desechables y en caso de no aceptar ese designio... las consecuencias podían ser impredecibles;

b. *corrupto y corruptor*, en términos de uso indebido de bienes y funciones de la república en favor del aseguramiento de un interés político particular, por un lado, y por favorecer el deterioro de la función militar ya que lo importante era conservar un bien *superior*: la lealtad sin límites al caudillo y el apoyo a la prolongación *sine die* de su poder. Y un liderazgo desplegado desde la mas alta magistratura nacional no puede ser de aquellos que engañan o se hacen la vista gorda ante las ilegalidades e inmoralidades para así garantizar apoyo o solidaridad a cambio. Tampoco puede hablarse de ética cuando se apunta al quiebre de los valores fundamentales de una organización con la única intención de preservar el poder, causando distracción de su talento, la ruptura de la meritocracia, la creación del único valor-lealtad, la desviación de la misión del cuerpo y de su cometido principal y concentración de poder y personalismo máximos. Este último punto es particularmente sensible ya que en su explicación entran en juego elementos *sui generis*, como por ejemplo, la calidad de las asesorías recibidas por el *Comandante-Presidente* y la atención prestada a las

mismas. Nos referimos a la presencia cercana del General Pérez Arcay, en primera instancia, a la breve cercanía de Ceresole y sus lemas *cuasi franquistas*, del General Müller Rojas, en segunda instancia y de Fidel Castro, a todo lo largo del período en estudio;

c. *estrecho de visión,* lo cual explica la miopía frente a los verdaderos problemas así como el sectarismo con el cual se manejaron los asuntos políticos en detrimento de los profesionales. A todo evento, la estrechez la causó, nuevamente, el objetivo de mantenerse en el poder a toda costa.

Todo lo antes referido igualmente sirve para considerar este liderazgo como *viciado por sus objetivos no éticos* (dentro de la clasificación de Nye).

5. Se puede hablar de responsabilidad de los seguidores, por no hacer la diferencia, no constituir un freno y por apoyar un *liderazgo malo*, lo cual los convirtió en factor de aumento de la cadena de empeoramiento. En el fondo flota en el ambiente una pregunta cuya respuesta sería tema para un enjundioso estudio posterior: ¿hasta qué punto en estos seguidores privó el propio beneficio y, por ende, el oportunismo? Los soldados se han escudado en la obediencia debida a la institucionalidad así como en las actuaciones con base a interpretaciones constitucionales controvertidas para mantenerse dentro de la zona de confort...pero ¿la preservación de esa zona de confort no los ha hecho, de alguna manera, más seguidores que soldados? Reconocemos que hay signos que permiten identificar resistencias que han impedido una desviación peor...pero hay una desviación, en todo caso.

6. ¿Qué se debió intentar para evitar esta perversión de un Ejército que arbitra, gobierna, inclina balanzas y descuida sus tareas fundamentales? Nuevamente referimos a Piñango (2011) en el sentido de que la calidad del liderazgo ejercido sobre el Ejército pudo ser distinta si las exigencias de los subordinados a la constitución, las leyes y los valores, hubiesen sido diferentes. Eso habría permitido poner límites a la politización del componente, evitar la perniciosa continuidad del poder sobre la organización, servir de contrapeso a la concentración abusiva de poder, preservar el sentido profesional y, en fín de cuentas, mantener el balance necesario para la conducción de una institución crucial para la república. Algún día el componente le deberá una explicación a la ciudadanía acerca de su comportamiento

en esta coyuntura y un severo análisis interno de cara a los que ingresen posteriormente al mismo.

7. Los seguidores de fuera de la organización también son responsables de cuanto ha acontecido en su seno toda vez que incentivaron la desviación, la aplaudieron de la misma manera que convalidaron el ejercicio de roles que no se compadecía con sus fines pero si con las propias ambiciones políticas y económicas en juego.

8. Culminemos esta sección con una referencia necesaria. La *prueba ácida* de Piñango arroja pistas al ser utilizada en el análisis de cómo quedó el componente después de cesar el ejercicio directo de liderazgo por parte de Chávez. ¿Podría decirse que el nuevo posicionamiento del sistema fue *mejor*? O, distribuyamos las interrogantes pertinentes de manera ordenada: *a. relacionadas con el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la organización:* ¿se deja un Ejército más acorde con la declaración de *cuerpo profesional* consagrada en la constitución vigente? ¿La ocupación en oficio estrictamente militar es el principal interés del ejército? ¿Se cumplió con el objetivo estratégico de preservar y defender el territorio de la patria y coadyuvar en la seguridad y defensa del país?¿Se preservó, por ejemplo, la soberanía venezolana sobre el Esequibo? ¿Se mantuvo a raya la pretensión territorial colombiana y la influencia de los irregulares de aquel país en la frontera con Venezuela?; *b. relacionadas con la eficiencia gerencial:* ¿los procesos internos administrativos y operacionales se hicieron mas eficientes y transparentes? ¿La seguridad social de los efectivos militares y sus familias mejoró?; y *c.relacionadas con los valores*: ¿qué valores son los preponderantes en el contexto de la organización hoy en día? ¿Qué tipo de ejemplo genera el actuar de los superiores jerárquicos sobre el resto de los efectivos? ¿Cómo se evalúa la participación de militares en el narcotráfico y distintos delitos?

Las respuestas parecen evidentes pero más evidente es el hecho de que la *prueba ácida* verifica la existencia de un proceso paradójico: se ejerció un *liderazgo efectivo* que logró imponerse llegando donde quería y el cual, al mismo tiempo, pareciera haber agravado y terminado de viciar los cimientos del componente aunque para ello consiguió la resistencia de una cierta reserva profesional aún presente. Y según el DRAE (2011), cuando un proceso...¨corrompe las costumbres o el orden y estado

habitual de las cosas¨, se trata de....una *perversión* ¿Con qué intención? Todo apunta que preservar el poder era el fín último del asunto y no el apego a una ideología específica. Sin embargo, de la investigación desarrollada no se desprende que el *Comandante-Presidente* haya actuado como comunista. Lo sucedido podía parecer en principio la construcción de un férreo dominio partidista...pero lo que realmente semeja es la creación de un culto determinado, tal cual apuntaba el mismísimo Juan Pablo II. De allí el esmero en acercar la figura de Chávez a Cristo, establecer ciertos dogmas de fé, revestir de carácter místico su mensaje y el cuidado por la organización responsable de mantener el culto y proteger incluso el cuerpo de quien logró gobernar bajo adoración personal: el Ejército venezolano. Nuevamente: un Ejército ocupado de política y de actividades que no les son naturales, protagonista de algo que semeja un culto, relajado en sus condiciones profesionales, responsabilidades nacionalistas y en el cumplimiento de sus cometidos principales, laxo en el respeto a los valores tradicionales corporativos.....¿qué es? Y, por otro lado, un ejercicio de liderazgo sin precedentes...pero ejercicio de liderazgo al fín, que llevó a aquel cuerpo a este estado actual ¿cómo juzgarlo? ¿Cuál es su responsabilidad de cara al futuro? ¿Qué consecuencias puede ocasionar el estado actual del componente en estudio para todos los venezolanos?

Hasta aquí una propuesta sustentada en una visión personal y en un sistema de valores individual...pero le invito a que haga lo suyo usted mismo, querido lector, usando un esquema similar.

PERSUASIÓN

Así como Ronald Reagan fue conocido como *el gran comunicador*, al Presidente Chávez, en cuanto a su liderazgo sobre el Ejército, cabría llamarle *el gran encantador* toda vez que cada una de sus acciones parecía enmarcada en una forma de proceder intuitivamente persuasiva. A continuación una mirada a ese proceder.

1. Precisas acciones presidenciales han logrado activar creencias y apegos con la intención de facilitar cambios en el patrón actitudinal. Un ejemplo. En 1992, los vendedores de banderas de Venezuela se consiguieron con una inesperada demanda del pabellón nacional. A partir de ese momento, tuvieron que ajustar sus inventarios

porque se hizo cada vez más frecuente la exhibición de los símbolos nacionales que antes eran guardados exclusivamente para las fechas patrias. Se hicieron de uso frecuente y hasta diario. Comenzó a cantarse el himno más que nunca, a utilizarse el escudo y la bandera en prendas de vestir cuando eso era considerado prohibido.

A lo largo de la administración Chávez se hizo evidente la cercanía entre los símbolos patrios y el movimiento chavista. A partir de 1999 el mensaje fue cada vez más deliberado. Chávez había activado una información que subyacía en nuestras mentes, en medio de un marco positivo, grandioso e hipoptéticamente digno de emulación. En efecto, a las 7am de cada día de escuela lo primero que cantamos es el himno nacional y lo primero que aprendemos, después de leer y escribir, es la enorme dimensión de nuestra historia y, por consiguiente, la grandeza que representan nuestros símbolos patrios. Chávez activó esa información y logró que en poco tiempo hubiese un *link* entre esos símbolos y su persona. A nivel militar, donde la información es todavía más abundante en cuanto a la simbología e historia patrias, el Presidente logró cierta identificación entre su retórica y las glorias de nuestros antepasados, nuestra gesta libertadora y, particularmente, la figura de Simón Bolívar. De suerte que su primera decisión fue la de afectar el patrón actitudinal de su audiencia-componente Ejército echando mano de un mecanismo para lograr adaptación de sus miembros a los cambios que quería implementar: la activación de la simbología nacional y la figura de nuestros grandes antepasados, particularmente, la del padre de la patria.

2. Otro singular mecanismo principista para lograr convencimiento de audiencias pero acaso el más difícil, *la conversión*, fue desarrollado magistralmente en varias ocasiones, con *momentums* cuidadosamente seleccionados. Un ejemplo de ello es que Chávez logró que las reticencias hacia el otrora invasor de Venezuela, Cuba, bajaran ostensiblemente y comenzara a registrarse *la conversión*. Esa acción donde mas resistencias encontró fue en el Ejército, ya que se tiene evidencia del mantenimiento de reservas hacia el régimen cubano, aunque no del mismo grado que caracterizaron a aquel componente que tuvo en la lucha anticomunista uno de sus cometidos específicos y que durante los años setenta y ochenta, no distinguía entre socialismo y comunismo al considerarlos indistintamente como enemigos. Luego, es innegable que al momento del ascenso de Chávez al poder había un activo rechazo por la izquierda así como por el socialismo-comunismo, especialmente el cubano. Chávez fue

desactivando cuidadosamente esa aprehensión como si de una bomba se tratase, estadio por estadio.

El primer paso fue insistir en que *venían a ayudarnos*...al menos en el sector salud y el deportivo. El segundo paso fue ratificar que su ayuda había sido un éxito, especialmente entre los más necesitados, lo cual la validaba. Para ello le mostró a los venezolanos y al mundo las bondades de un gentilicio que había llegado hasta donde los demás no habían podido o querido llegar. Entonces se publicitaron verdaderos milagros: invidentes que ahora veían, enfermos de reumatismo crónico que habían recuperado la movilidad, etc. Lo siguiente fue hacer uso del nacionalismo mas extremo defendiendo a ultranza el principio de autodeterminación de los pueblos así como el sagrado derecho a la independencia de todos los países, en general y de Cuba, en particular. Acto seguido, enfatizó en la solidaridad social más plena para luego apuntar a la existencia de enemigos comunes a toda la América hispanoparlante lo cual incluía, por supuesto, a la República Cubana. Esos enemigos obligaban a acentuar esa solidaridad social para frenar su avance por vía del capitalismo. Así llegó a asimilar la idea de un circuito: imperialismo-capitalismo-enemigo de América Latina. Lo lógico entonces, era declararse contrario a esa relación y promocionar la idea del socialismo-amigo y solidario. Esta última proclamación estuvo precedida de una larga activación del sentido de solidaridad social que es parte de la declaración principìsta e ideológica corporativa del Ejército venezolano. Así, brillantemente, se desactivó el prejuicio contra el socialismo-comunismo y se activó la adhesión a la solidaridad social plena como identificación del nuevo socialismo del siglo XXI, reventando en el *patria, socialismo o muerte*.

3. A lo largo de estos años el Presidente ha aplicado esquemas de *reforzamiento* de actitudes, especialmente aquellos que se desprendían del ideario corporativo del Ejército, con la intención de redireccionarlas y manipularlas. Así, el nacionalismo ha sido machacado hasta la saciedad pero solo contra el imperio...no así contra Cuba; el gusto por la política ha sido exhortado...pero solo si favorece al chavismo como movimiento; el carácter profesional ha sido proclamado pero solo si se ajusta a los términos políticos en los cuales se desenvuelve la jerarquía del Ejército actual; el militarismo preeminente ha sido exaltado pero solo si se mantiene dentro de la zona de confort dibujada.

4. El *Comandante-Presidente* en Jefe utilizó con gran acierto el *principio de reciprocidad*. En efecto, Chávez, dentro de su ejercicio de liderazgo vertical sobre el componente Ejército se presentó al mismo tiempo, como *uno mas*, un *caudillo* y *un papá*. La primera actitud valió autoridad y asociación, en los términos que veremos más adelante. Lo segundo le valió verticalidad y generación de temor. Lo tercero labró un profundo agradecimiento del componente dirigido hacia quien le pensaba, cuidaba, mimaba y consentía....pero también le exigía. Por eso, tal y como lo señala Suniaga (2013), Chávez transmitió que era una suerte de progenitor (*taita)*...¨dispuesto y llamado a dar la vida¨ (p.1).

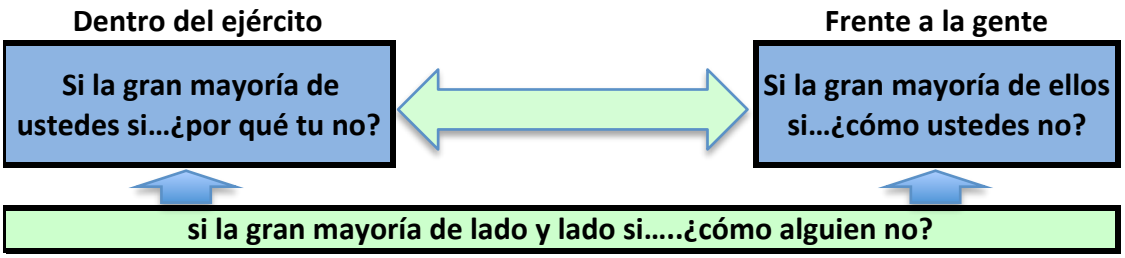
Lograr que el Ejército retornara los numerosos favores recibidos fue una conducta esperada por Chávez constantemente...eso además amplificó el alcance de su mensaje y la capacidad de persuasión en las filas del componente al identificarse la obligación con la voluntad y el principio universalmente aceptado de ser agradecido. Claro, a medida que su mandato avanzó, este principio se enfocó más hacia el alto mando (operativo y político), el *establishment* (en el sentido de *grupo dominante*), antes que a la totalidad del sistema. Por otra parte, el comportamiento agradecido ha demostrado ser de gran capacidad de resolución. Buena parte del concepto mismo de la *zona de confort* descansa en las bases de este principio y con Chávez se comprobó que es poderoso aún cuando se trata de favores no solicitados e incluso favores ni siquiera concedidos de facto sino apenas de palabra. Es decir, la simple promesa *creaba estado* en razón de existir otros elementos persuasivos colaterales. Y como hubo gran concentración de poder, era dable pensar que si todo dependía de Chávez, todo lo que se daba lo daba Chávez, quien te reconocía era Chávez, en consecuencia, de quien se dependía era de Chávez. Además, Chávez confirmó que como *bonus pater familiae* estaba dispuesto hasta la inmolación, a un esfuerzo excepcional como el que hizo durante la campaña del 07-O, para preservar a su *gente* (lo cual incluye al Ejército) y los logros de la revolución. La canción de los *Cadillacs* y *Hani Kauan* que sirvió de tema de campaña para el 07 de octubre de 2012 decía: ¨Eso es amor¨. Y, como repetía el propio Chávez: ¨Amor con amor se paga¨.

5. Otro de los principios de persuasión aprovechados por el Presidente fue el de *conformidad social* pero siempre con la intención de lograr movilización. Por ejemplo, en largas conversaciones con muchos oficiales activos del componente

Ejército se pudo advertir que internamente era muy difícil *ser abiertamente no chavista*. Los oficiales políticos y la concentración de poder presionaban de tal manera que era más fácil dejarse llevar por la corriente, perderse dentro del anonimato plural, antes que rebelarse. Así, confundirse con el rebaño era más redituable que apartarse del mismo. Luego, la verdad aparente, que es la de la mayoría, privaba y se hacía la regla de mayor aceptación, de mayor recompensa...el *deber ser* pues. Entonces, si todos eran chavistas....¿cómo no serlo? ...o al menos...¿cómo abiertamente no serlo? De esta misma manera Hitler convenció a la gran mayoría del Ejército más preparado del mundo para que obedeciera órdenes inhumanas. El asunto, sin embargo, no terminó ahí. La hipotética cohesión del Ejército venezolano en torno al ideal chavista fue exhibida frente a otros órdenes para disuadir potenciales acciones, sembrar la idea de cierto determinismo y causar el mayor pesimismo posible en filas opositoras. La situación era vendida de esta manera y fue conocida, popularmente, en sus resultados, como *unidad cívico-militar* aunque en realidad siempre fue *milítar-cívica*.

El asunto funcionó de la manera que sigue.

GRÁFICO 29 . TRADUCCIÓN PRÁCTICA DE LA CONFORMIDAD SOCIAL EN LA RELACIÓN PRESIDENTE CHÁVEZ-EJÉRCITO VENEZOLANO



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2011)

Pero el problema fue aún mayor. La fortaleza de este principio alcanza magnitudes fenomenales cuando se le acompaña de incertidumbre....y eso es precisamente lo que sucedió tanto en abril de 2002 como durante todo el transcurso de la enfermedad de Chávez. Luego, ante la incógnita de qué esperarse una vez cesara la *zona de confort*, era preferible *jugar al quieto* y esperar que alguien se lanzara primero. Si nadie se lanzaba...pues todo igual. Nuevamente referimos las conversaciones con los oficiales activos. En ella siempre aparecía una idea: *si la gente no dejaba de querer a Chávez*

ninguno de nosotros podía dar un paso contra él, ninguno de nosotros podía ser quien primero tirase la piedra... o se creaba el contexto para actuar o no actuábamos.

La traducción negativa de este principio es particularmente dañina ya que envuelve una propagación por imitación solo remediable cuando media la ruptura del patrón original. Cialdini (1993) lo identifica como el *efecto Werther*, en alusión al fenómeno desatado en Europa apenas se publicó el famoso libro de Goethe. Esta versión negativa del principio ha estado presente en muchas ocasiones asumiendo quizás un razonamiento casi primitivo en lo referente al respeto a las leyes y a ciertos convencionalismos que aseguran la convivencia ciudadana: *si el Presidente no los respeta....¿por qué yo lo voy a hacer?*

6. También fue aprovechado el principio persuasivo de la *escasez* en el sentido de que cuando se demuestra que lo existente no es para todos sino para quienes llenan un perfil determinado, las palabras de quien esa decisión depende comienzan a flotar en oro y obedecer a ese *speaker* aparenta ser mas redituable que nunca. Luego, había claramente dos cosas restringidas, entre muchas, que se hicieron particularmente atractivas para el componente: el acceso a prebendas (vivienda, dinero, estatus, viajes, carros,etc) y cargos de gran retribución potencial, bien o malhabida. El criterio de restricción era la lealtad al caudillo. Recordemos que lo escaso hace no solo que se desee más el asunto sino también que la gente esté dispuesta a más para conseguirlo. No obstante, surgió un inconveniente por abusar de dicha *escasez*: la monopolización de los bienes restringidos por parte de la *claque* que le rodeó. Eso ocasionó que nuevas generaciones egresadas de la academia militar progresivamente se sintieran excluidas de aquello que era precisamente escaso.

7. Ya en la parte de análisis de la autoridad informal de Chávez sobre el Ejército venezolano, referimos las fuentes de la misma. Ahora bien, esta *autoridad informal* no solo es una posición de ejercicio del liderazgo sino también un poderoso principio de persuasión que se corresponde con la generación de obediencia. Así, los logros personales de Chávez cristalizados en apariencia (uniforme), conocimiento (del componente Ejército) y reputación (primero como comandante, luego como Comandante en Jefe), tuvieron una verificación importante en la actuación del componente a lo largo de estos años. Todos estos factores, aunados, crearon empatía y

favorecieron la persuasión de una audiencia militar a manos de un *speaker* que cumplía con esas tres fuentes. Recordemos que no hay mensaje más persuasivo que el emanado de quien tiene autoridad.

8. El *match* o la conexión en sentido moderno no solo se identifica con el *carisma* sino que también tiene una traducción directa en el campo de la persuasión ya que facilita el desarrollo del proceso de influencia, en razón de que la naturaleza humana tiende a impulsarnos mas cerca de quienes representan lo que en el fondo queremos llegar a ser. Esa conexión, como se ha dicho antes, no sólo nace de un discurso, una idea o un lema o de un *holding environment*. También nace de: a. semejanzas y parecidos con la propia vida, con el propio desarrollo ya que eso acerca a quien es *par* y aleja a quien es *dispar*; b. el contacto personal e incluso solo visual y a veces simplemente epistolar; c. la asociación con principios, ideas que no tienen vuelta atrás o son mayoritariamente y sinceramente aceptadas; d. el atractivo, en términos de aparentes virtudes necesarias en un momento determinado; y e. el halago, que reconduce la atención hacia quien nos toma en cuenta y valora. Por ello nos agrada quien aspiramos a ser, aspiramos a tener cerca como amigo o como relacionado o a quien aspiramos parecernos. En ese orden de ideas, el Ejército ha tenido un carácter policlasista que viene desde el gomecismo mismo, reimpulsado desde los tiempos del betancurismo...y al día de hoy ha girado hacia un acento más popular que antes. De suerte que el Presidente Chávez, conociendo como conocía el sustrato más popular del Ejército hizo, casi que a diario, lo siguiente:

a. promocionó su historia de persona humilde, criado con limitaciones económicas, el amor por su abuela, el orgullo por ser llanero, el gusto por el arpa, el cuatro y las maracas, el amor por la mujer venezolana, el fanatismo beisbolero, etc. Es decir, se hizo una imagen cercana explotando su parecido a la historia de casi cualquier venezolano común;

b. extremó el contacto personal con los miembros del Ejército venezolano. Para ello se convirtió en profesor de la academia militar, jugaba pelota con su equipo, se esmeraba en conocer el nombre y apellido de cada soldado con el que tuviese contacto (sustituyendo a veces su grado por el mote de *hijo*). Luego, el contacto personal con los miembros del Ejército y no sólo con sus compañeros de promoción,

le grangeó la idea de un hombre cercano, casi que a la mano y consiguió crear la idea de que *si Chávez llegaba a saber de una situación....pues la arreglaría* (el superhombre, el factor invencibilidad, especialmente en medio de la enfermedad). Son también reconocidos por los propios oficiales activos entrevistados, el esmero y constancia con los cuales el Presidente Chávez planificaba sus reuniones no sólo con los altos mandos sino también con los mandos medios y bajos del componente Ejército. Dicha estrategia cedió espacio a partir de su enfermedad, cuando dedicó a los altos mandos el poco tiempo presidencial disponible;

c. se asoció con principios frente a los cuales no cabe resistencia, a saber: *la paz, el amor, la solidaridad social, el nacionalismo, Bolívar, la igualdad, el perdón*. Eso hizo que su imágen de hombre de buenas intenciones privara aún en circunstancias de abusos y atropellos. ¿Cómo negarse frente a estos valores? Difícil resistirse a las ejecutorias de quien todo lo justifica con lo más granado de nuestros principios morales inmutables. Chávez también asoció su figura a dos principios de gran impacto público: *el superhombre* y *el candidato invencible*. El primero tuvo especial relevancia en el campo del Ejército toda vez que creó una adoración y admiración solo reservadas, en intensidad y a manera de culto, a Bolívar. El drama surgió cuando se concitaron dos percepciones negativas en el campo militar: la enfermedad demostró que el superhombre ya no era tal y su gravedad le dio fecha cierta de salida, lo cual, en términos de comando, es gravísimo. Salazar afirmaba al respecto: ...¨no hay nada peor para un comandante que dirigir a un grupo cuando ya se sabe que se va de baja o está decidido su cambio o simplemente está enfermo¨. Acaso eso explique porqué cada vez que trató algo tocante a su enfermedad, siempre estuvo acompañado de al menos un alto oficial activo del Ejército....excepto cuando nombró sucesor a Maduro. En esa oportunidad Diosdado Cabello pasó a ser el único militar en la mesa, además del propio Comandante en Jefe. El segundo, el de la invencibilidad, reforzó la zona de confort e invitó a observarla antes que a desconocerla;

d. cuidó constantemente el atractivo promocionando sus mayores virtudes (honestidad, rectitud, bondad, etc). De suerte que aún hasta al peor de sus adversarios le costaría señalar a Chávez como ladrón, avieso, miserable, etc. Eso contribuyó a que el agrado fuese gigantesco; y,

e. halagó constantemente el gentilicio venezolano, en General, y al Ejército, en particular. En efecto, se refería a sus ejecutorias como si se tratase del componente más profesional de la historia, como si sus acciones acaso fuesen mas heróicas que aquellas de Bomboná, Boyacá, Pichincha, Ayacucho o Carabobo.

9. Finalmente, el Comandante en Jefe logró comprometer al Ejército con su revolución, con él mismo y con la subsistencia del orden actual, haciéndole actor responsable de su continuidad. Eso causó, en consecuencia, comportamientos consistentes que iban desde el simple respaldo público hasta la participación en desfiles cívicos militares, siempre en el marco de la zona de confort.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

Con base en el fundamento teórico y metodológico, la muestra examinada y el análisis desarrollado, podemos afirmar lo siguiente:

1. El liderazgo desarrollado por el Presidente Chávez sobre el componente Ejército, durante el período 1999-2012, se correspondió con las particularidades (explotándolas y, a la vez, consintiéndolas) de una organización singular que hoy asume un papel fundamental en la conducción pública en el marco de un esquema de *autoritarismo moderno* y su contrapartida ideológica, el *militarismo*. Dicho rol tuvo como límite una *zona de confort* a manera de *entente* o *modus vivendi* que determinó la asunción de sucesivos esquemas de relación entre el Comandante en Jefe Chávez Frías y el Ejército venezolano.

2. El liderazgo desplegado por el Presidente Chávez sobre el Ejército apuntó a conectar con los integrantes de ese componente, en términos de sus valores y expectativas, lo cual concuerda con la tendencia moderna de comprensión del factor *carisma*. Dicha conexión además generó un fuerte basamento para el ejercicio de un liderazgo que durante su práctica observó a cabalidad la *regla de oro* en cuanto al trato de las resistencias al cambio. Además, se observó, en cuanto al tipo de liderazgo, que por razón de las constantes oleadas de inestabilidad aplicadas se acentuó su práctica vertical para así satisfacer las expectativas en torno a las funciones del liderazgo, por una parte, y en correspondencia con las oportunidades brindadas para convertir al Ejército en un aliado de las ejecutorias presidenciales.

3. La actividad fue conduccida desde una posición de *autoridad formal*, reforzada con *autoridad informal* y progesivamente legitimada por vía de agolpamiento de ambas autoridades así como por vía de elecciones constantes, gasto militar generoso con controles laxos e interpretaciones constitucionales e institucionales concordantes. Se identificó un proceso paralelo de *deslegitimación por ineficiencia*.

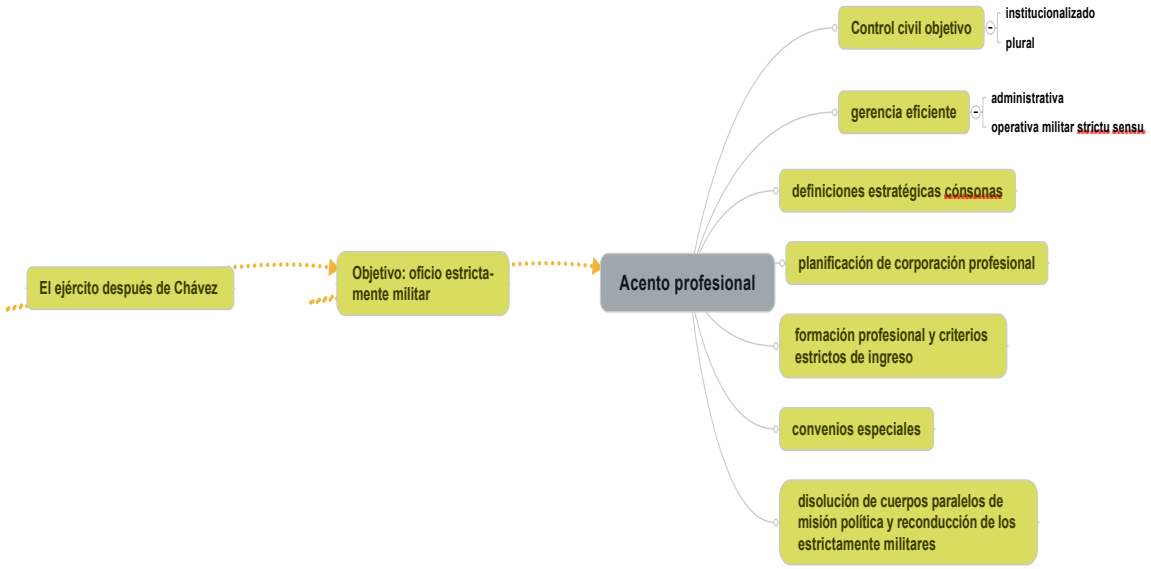
4. A lo largo del ejercicio de liderazgo del Presidente Chávez sobre el componente se utilizó, a manera de instrumento, tanto el *poder* como la *negociación* y la *persuasión*.

5. Las consecuencias sufridas en el Ejército asi como su nuevo posicionamiento organizacional, en razón del liderazgo ejercido durante la coyuntura en estudio llevan a considerarlo como una *actividad ejercida efectivamente pero mala*, en razón de su *carácter e intenciones no éticos,* configurando una suerte de *perversión*.

6. Finalmente, se concluye que a pesar de los esfuerzos por pretorianizar totalmente al componente Ejército para así garantizar su total sumisión y obediencia al proceso político actual, una reserva institucional y cierto apego individual al dato profesional han impedido la consumación completa de esa intención aún a pesar de la clara inclinación no profesional presente por la merma de oficio estrictamente militar.

Todo lo afirmado nos ilustra, por argumento en contrario, acerca de cómo debería ser manejado el Ejército inmediatamente después del ciclo protagonizado por Chávez, con el objeto de lograr un mayor compromiso profesional, el cabal cumplimiento de su misión y reinstitucionalización. Para llegar a estas acciones simplemente utilizamos el instrumento y la secuencia contenida en el gráfico 19 de esta investigación (*Relación oficio militar, profesionalismo e involucramiento en la política por parte del ejército venezolano*). Luego, lo primero fue apuntar a acentuar el oficio militar *strictu sensu*, como vía hacia la orientación profesional, lo cual, a su vez, causaría menor tentación de involucramiento en la política o intervención en ella por parte del componente. Con la ayuda de un mapa mental, veamos cómo fue la secuencia que casi por si sola arrojó el listado de acciones que abordaremos a continuación.

GRÁFICO 30 . SECUENCIA SEGUIDA PARA MEDIDAS DE REORIENTACIÓN DEL EJÉRCITO VENEZOLANO DESPUÉS DEL LIDERAZGO EJERCIDO POR EL PRESIDENTE CHÁVEZ



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2012)

Ergo, las medidas de corrección que se extraen del análisis de lo actual son:

1. Asignar inmediatamente al componente mucho oficio estrictamente militar y apostar a la autodepuración es lo básico. La meritocracia pasaría a ser el gran lema e ícono cultural y al imaginario habría que darle campo de desarrollo en escenarios donde pueda librar batallas cruciales e históricas (por ejemplo: *reconquistar el suelo patrio mancillado por la bota invasora de las FARC a lo largo de nuestras fronteras, defender a Venezuela de la opresión del narcotrafico, recuperar el sagrado territorio del Esequibo, reliberar al venezolano del oprobio al que ha sido expuesto por la delincuencia desatada*). Claro está, lo referido conllevaría el regreso inmediato al servicio activo estrictamente militar de aquellos militares en el servicio civil.

2. Ratificar el control civil institucional y plural sobre el componente con un gerente civil al frente del ministerio de la defensa, en medio de una clara separación gerencial-administrativa y operativa que asegure una vinculación efectiva y no afectiva en el marco del quehacer diario.

3. Institucionalizar mecanismos de contacto permanente entre el alto poder civil (distintos poderes)y los diferentes estratos militares, con la intención de que la

comandancia en jefe sea ejercida adecuadamente pero involucrando, a la vez, a otros actores y especialmente al poder legislativo en virtud de un rediseño del sistema de ascensos.

4. Gerenciar con alta eficiencia, tanto lo estrictamente administrativo (en especial en lo tocante a la seguridad social de los efectivos y sus familiares) como lo operativo.

5. Romper con las peculiaridades administrativas identificadas. Para evitar esas prácticas nocivas se sugiere la sanción de una ley de plantillas que establezca el marco de manejo administrativo de la tropa, tal cual fue sugerido por García Ordóñez.

6. Redefinir las estrategias principales: enemigos potenciales, prioridades territoriales, etc. Dichas definiciones estratégicas deben ser rápidamente institucionalizadas, asimiladas y recongeladas.

7. Diseñar un Ejército mediano, altamente profesional (no solo por preparación sino también por esquema de remuneración, estatus de sus efectivos, carrera a desarrollar), no deliberante ni políticamente activo (con el fin de frenar cualquier intento de regreso a lo que ya parece ir quedando atrás) y limitar la preparación extramilitar a lo estrictamente necesario para el ejercicio del oficio y el mantenimiento del orden interno militar. Paralelamente, debe implementarse una política tipo *cajita felíz* que favorezca la solicitud de baja por parte de todo aquel que sienta que ya no encaja en la nueva cultura organizacional.

8. Revisar la formación impartida desde la academia militar para elevarla a niveles de las mejores del mundo. También deben ser reformulados los requisitos de ingreso a la carrera de manera que tanto la formación como los perfiles exigidos a los aspirantes sean cónsonos con el anhelado espíritu profesional del componente.

9. Establecer convenios especiales de entrenamiento, colaboración y asistencia, en términos de no injerencia en asuntos internos, con los principales Ejércitos del mundo: USA, Francia, Reino Unido, China, Rusia, Israel. Dichos acuerdos deben ser transparentes y admitir un seguimiento plural por parte de los distintos poderes del Estado en el marco de sus competencias.

10. Disolver las milicias y reconducir inmediatamente la reserva en el marco de un acento profesional evidente.

Medidas drásticas que surgen del análisis hecho a manera de *simétrico* o contrario a todo aquello que ha sido ejecutado.

Ahora bien, es menester admitir que ésta es apenas una aproximación al tema del liderazgo ejercido por el Presidente Chávez sobre el Ejército venezolano durante esta coyuntura que recién llega su final. Estamos conscientes de que quedan muchos problemas conexos que convocan ulteriores investigaciones. Identifiquemos los que consideramos más apasionantes a través de las preguntas que los justifican: ¿Es posible vislumbrar un Ejército como el actual bajo el liderazgo de una mujer caudillo en el rol de su Comandante en Jefe? ¿El esquema hecho a la medida del Presidente Chávez, en cuanto a la relación Comandante en Jefe-Ejército venezolano, es heredable y viable en manos distintas a Hugo Chávez? ¿El desarrollo de lo acontecido y analizado se debió a una brillante ejecución intuitiva del *comandante-Presidente* o a un genial libreto hecho desde afuera? ¿Cuáles serán las consecuencias del desmembramiento de los liderazgos propios del Ejército y la horizontalización de los mandos empleados por el Presidente Chávez? ¿Cómo deberá lidiar un Presidente no proveniente del mundo militar con el rol de *Comandante en Jefe* devenido en el mayor grado operativo militar? ¿Cómo debería actuar un primer magistrado civil no chavista a sabiendas de que su elección le confiere el carácter de militar activo en razón de la actual normativa relacionada con la *comandancia en jefe*? ¿Durante esta coyuntura, el liderazgo del Presidente Chávez finalmente convirtió al Ejército en su *partido político* o en su propia *iglesia*? ¿Hasta qué punto en los seguidores privó el propio beneficio y, por ende, el oportunismo? ¿Cuán determinante ha sido en el surgimiento del *autoritarismo moderno actual* la verificación de estas cuatro situaciones concurrentes: instituciones débiles y político-dependientes, Ejército como grupo más cohesionado y poderoso, precariedad del orden imperante y , finalmente, términos institucionales de definición del mismo completamente controlados y rol privilegiado de ese componente y su importancia semejantes a los de un partido politico?

Sin embargo, consideramos que hemos avanzado en el estudio del problema planteado. De hecho, asumimos que la presente investigación aporta elementos que

facilitan la cabal comprensión de cómo se llegó a fraguar el liderazgo ejercido por el Presidente Chávez sobre nuestro Ejército, permite entender cómo se fue desarrollando, su manera de funcionamiento así como las características esenciales. Ello a pesar de que es un tema que todavía no había sido pasado por el prisma de las visiones más modernas del liderazgo y, especialmente, desde una perspectiva eminentemente civilista. A la par, este enorme esfuerzo de estudio ilustra acerca de los códigos utilizados y arrojó, por consiguiente, ideas claras sobre qué camino transitar para desmontar la actividad desarrollada por el Presidente Chávez sobre el componente más importante de la Fuerza Armada Venezolana.

Solo queda actuar.