

Estudio exploratorio del estilo de liderazgo partidista de Rómulo Betancourt

An Exploratory Account of Rómulo Betancourt's Style of Party Leadership

Ricardo Pérez Gómez*

Licenciado en Psicología (UCAB, Caracas, 1981) y Magister Scientiarum en Relaciones Industriales (UCAB, Caracas, 1987). Cursa en la actualidad la Maestría de Historia de las Américas en la UCAB. Investigador invitado del Centro de Estudios Latinoamericanos Arturo Uslar Pietri (CELAUP) de la Universidad Metropolitana de Caracas desde 2013, donde ha publicado algunos artículos en la revista *Pizarrón Latinoamericano*. Anteriormente, llevó a cabo labores de investigación educativa y docencia, primero en la Universidad Nacional Abierta (1980-1984), en donde participó en proyectos relativos al área de educación de adultos, en conjunto con la Universidad de Educación a Distancia de Costa Rica, auspiciados por la Organización de Estados Americanos, y después en la UCAB, donde fue profesor de las cátedras de Psicología Industrial y Administración de Recursos Humanos (1993-1994 y 1995-1999). Posee también un posgrado en Psicopatología y Salud (UNED, Madrid, 2008).

Resumen

El objeto de la presente investigación es aproximarse a la identificación de los rasgos más característicos del comportamiento de Rómulo Betancourt como dirigente máximo del partido Acción Democrática (AD) en el período inmediatamente posterior al derrocamiento de Rómulo Gallegos: años 1949, 1950 y 1951. La dura represión de la dictadura, que llevó a AD a la clandestinidad, y las acusaciones internas que se dirigieron contra Betancourt, como responsable por la pérdida del poder, suponían condiciones suficientemente graves como

Abstract

The objective of this research is to identify the principal traits of Rómulo Betancourt, the top leader of Acción Democrática Party (AD) in 1949, 1950, and 1951, the period following the overthrow of Rómulo Gallegos. The tough oppressive dictatorship prompting AD to act as an underground organization and the internal accusations against Betancourt blaming him for the loss of power were sufficiently serious to test his leadership capacity. I have analyzed the written correspondence between Betancourt and other AD leaders in those years

* Correo electrónico: rperezg58@yahoo.es

Recibido: 22-04-2014

Aprobado: 28-04-2014

para poner a prueba su capacidad de liderazgo. Se analiza la correspondencia escrita entre Betancourt y dirigentes de AD en aquellos años, la cual fue sometida a un análisis de contenido, teniendo como referencia una guía de observación elaborada a partir de varias teorías sobre el liderazgo gerencial, asumiendo que dichos modelos provenientes de las ciencias administrativas y de la psicología organizacional pueden arrojar luz sobre el estudio del liderazgo hacia el interior de los partidos políticos. Los resultados obtenidos parecen señalar un estilo de liderazgo apropiado para la situación de AD y del mismo Betancourt en dicho período y son discutidos también a la luz de la teoría del liderazgo transformacional del historiador James MacGregor Burns, completándolos con apreciaciones provenientes de otras fuentes. Se recomienda la replicación del estudio en los años que van de la muerte de Gómez al 18 de octubre de 1945, por presumirse que fue en este período en que Betancourt sentó las bases de los componentes carismático y transformacional de su liderazgo.

Palabras clave

Rómulo Betancourt; Acción Democrática; liderazgo; liderazgo partidista; liderazgo transformacional; liderazgo carismático; James McGregor Burns; análisis de contenido

from the perspective of a content analysis. I have used an observation guide as a reference point based on several management theories, assuming that such models used in administration studies and organizational psychology may shed light on the study of political parties. The results appear to suggest that the style of leadership was appropriate, considering AD's and Betancourt's situations in the aforesaid period of time. These are also discussed on the basis of historian James MacGregor Burns's theory of transformational leadership, and are also completed with some contributions from other sources. I recommend that the study be replicated in the years going from Gómez's death in 1945 to October 18th 1945, since it was in this period when Betancourt laid the grounds of his charismatic and transformational components of his leadership.

Key words

Rómulo Betancourt; Acción Democrática; leadership; party leadership; transformational leadership; charismatic leadership; James McGregor Burns; content analysis

EL LIDERAZGO DE LOS FUNDADORES DE LOS PARTIDOS POLÍTICOS LATINOAMERICANOS DEL SIGLO XX COMO OBJETO DE ESTUDIO. DEFINICIÓN DEL TEMA

El Partido Acción Democrática (AD) representó en Venezuela el hito más importante del siglo xx en lo referente al cambio en las formas de participación política de la población. Los antiguos partidos Liberal y Conservador, que habían desaparecido en la práctica debido a la férrea y prolongada dictadura gomecista (amén de que ya estaban en avanzado estado de desarticulación para 1908), no pudieron renacer tras la muerte del Benemérito en 1935. López Contreras y Medina Angarita trataron de organizar desde el gobierno formaciones políticas más cónsonas con los nuevos tiempos que corrían, pero el 18 de octubre de 1945 dio al traste con dicho intento. A partir de entonces los partidos políticos funcionarían bajo esquemas organizacionales completamente diferentes: pasarían, de ser

grupos de reunión entre miembros de las élites intelectuales y económicas que eventualmente reclutaban en sus haciendas mesnadas campesinas para hacer sus “revoluciones”, a estructurarse como verdaderas organizaciones burocráticas pero también con amplia y concienciada incorporación de clases y grupos sociales hasta entonces excluidos o ausentes en la toma de decisiones (campesinos, obreros, mujeres, analfabetos). Este doble fenómeno no se dio solo en Venezuela, pues se produjo en todo el mundo occidental a raíz del surgimiento de los partidos socialistas europeos a finales del siglo XIX y, de manera ya definitiva, después de la Primera Guerra Mundial.

En América Latina este proceso de organización burocrática de la expresión política e incorporación de nuevos sectores sociales al activismo político comenzó a extenderse claramente a partir de la década de los treinta. En algunos países, los partidos tradicionales decimonónicos supieron adaptarse a los nuevos tiempos, como fue el caso de los partidos Liberal y Nacional en Honduras o Colorado y Blanco en Uruguay. En otros, los nuevos partidos fueron construidos y/o desarrollados desde el poder mismo, *ad hoc* de los procesos revolucionarios desencadenados, como fue el caso del Partido Nacional Revolucionario mexicano (fundado en 1929), germen del futuro Partido Revolucionario Institucional. En varias naciones latinoamericanas, este nuevo activismo político sí se pudo concretar a través de la creación de nuevas organizaciones partidistas, casi todas ellas con un mensaje de izquierda nacionalista, aunque se continuaba con un esquema de liderazgo caudillista, pues la figura del fundador del partido marcaba de manera importante el desarrollo de este. En Argentina, la Unión Cívica Radical (f. en 1891) de Leopoldo Alem e Hipólito Yrigoyen; en Costa Rica, el Partido Social Demócrata (f. 1945), que se convertirá después de la Guerra Civil en el Partido de Liberación Nacional de José Figueres; el Partido Revolucionario Cubano Auténtico (f. 1934) de Ramón Grau San Martín; el Partido Revolucionario Dominicano (f. 1939) de Juan Bosch, primero, y de José Francisco Peña Gómez, después; en Puerto Rico, el Partido Popular Democrático (f. 1938) de Luis Muñoz Marín; en Perú, la Alianza Popular Revolucionaria Americana (f. 1931) de Víctor Raúl Haya de la Torre; y en Bolivia, el Movimiento Nacionalista Revolucionario (f. 1942) de Víctor Paz Estenssoro fueron algunos ejemplos.

En el caso venezolano, AD fue fundado en 1941, si bien puede considerarse al Partido Democrático Nacional (PDN) constituido en 1937 como su embrión. Al día de hoy, AD se mantiene activo en el espectro político venezolano, aunque con fuerza bastante disminuida, más de tres décadas después de la muerte de su

fundador y líder máximo Rómulo Betancourt. Pero no cabe duda de que su protagonismo en el siglo xx venezolano ha sido importante, alcanzando a gobernar en seis oportunidades (1945-1948, 1959-1964, 1964-1969, 1974-1979, 1984-1989 y 1989-1994) y siendo la mayor fuerza política parlamentaria aun en las oportunidades en las que perdiera las elecciones presidenciales (1969-1974, 1979-1984 y 1994-1999). No obstante, también le tocó atravesar épocas difíciles en la clandestinidad, padeciendo exilios y cárceles como entre 1937 y 1941 y entre 1948 y 1958, llegando a ser asesinados varios de sus más importantes dirigentes. Pero pese a ello, AD muestra una fortaleza sorprendente y al retornar a la legalidad en 1958 protagonizaría de allí en adelante el papel hegemónico descrito con un amplio respaldo ciudadano.

¿Cómo hace un partido nuevo, en este caso AD, para convertirse en la mayor fuerza política desde la oposición, muchas veces desde la oposición clandestina? ¿Cómo hace este partido para superar el hecho traumático de ser desalojado del gobierno inesperadamente por la vía insurreccional (1948), ser prácticamente diezmado su equipo directivo por la represión dictatorial (1948-1958) y aun así mantener incólume la fidelidad activa de su militancia y el respeto de la población? ¿De qué madera estaban hechos sus líderes fundadores Rómulo Betancourt, Raúl Leoni, Gonzalo Barrios y Luis Beltrán Prieto Figueroa? ¿Qué características de liderazgo tuvieron para mantener viva la esperanza y vivo el tesón de los acciondemocratistas en su idea de convertir a su partido en algo históricamente trascendente para Venezuela, en una herramienta de cambio para transformar a su patria?

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO HIPÓTESIS DE TRABAJO

Como dijera Betancourt, su mayor logro y del que se sentía más orgulloso no fue el haber sido Presidente de la República, sino el haber fundado AD. Podemos completar esta expresión añadiendo que al fundar AD aspiraba a que esta trascendiese la existencia física de sus fundadores y siguiera generando cambios cualitativamente significativos y duraderos en su patria, Venezuela. El reconocido académico, historiador y politólogo estadounidense James MacGregor Burns, quien ha propuesto un modelo teórico para el estudio del liderazgo como parte de la comprensión de los grandes cambios históricos, atribuye a los verdaderos líderes una serie de características que él agrupa bajo el concepto de liderazgo transformacional.

Como corolario de su teoría sobre el liderazgo en la historia universal, Burns (2010) diferencia entre poder y liderazgo: este último sería el proceso mediante el cual los líderes inducen a sus seguidores a actuar para lograr ciertas metas que representan los valores y las motivaciones, los deseos y las necesidades, las aspiraciones y las expectativas, tanto de los líderes como de los seguidores mismos, residiendo el éxito del liderazgo en la forma en que los líderes ven y actúan de acuerdo tanto con sus propias convicciones como con las que tienen sus seguidores. Por el contrario, el afán de poder solo atiende a los intereses de los que se llaman líderes y no necesariamente a los de los supuestos seguidores. Pero el fenómeno del liderazgo, esa interacción necesaria entre líderes y seguidores, puede tomar para Burns dos formas que él denomina liderazgo transaccional y liderazgo transformacional: mientras que en el primero la interacción entre el líder y sus seguidores queda circunscrita a un proceso, problema, aspiración o momento determinado, en el segundo la interacción entre el líder y sus seguidores genera motivaciones superiores y adicionales para ambos, que mantiene y refuerza su relación en el tiempo futuro. Basado en las teorías psicológicas de Erikson, Maslow, Rokeach y Kohlber, este historiador norteamericano considera que la mayor fortaleza del líder transformacional es su habilidad para actuar de manera personalmente cercana a sus seguidores, de tal forma de poder conocerles bien y poder llevarles a niveles de desarrollo moral superiores. Al mismo tiempo, este estrecho proceso de acercamiento va retroalimentando al líder, pues le da el pulso de las respuestas de sus seguidores, permitiéndole ajustar mejor sus metas y métodos de acción.

El líder transformacional necesita, sin duda, tener carisma personal pero esto solo no es suficiente: es harto difícil pretender atribuir los grandes cambios en la historia de la humanidad al carisma de sus líderes, por muy carismáticos que hayan sido. Lenin tenían un gran carisma, al igual que Hitler, Mao o Roosevelt, pero los enormes cambios políticos que generaron en sus países no los hicieron ellos solos: el carisma se diluye si no existe toda una red tejida de conexiones entre el líder y sus seguidores y entre estos, que a su vez se convierten también en líderes de segundo nivel, y los seguidores de los seguidores, que se convierten en líderes de tercer nivel, y así sucesivamente en cascada. Según Burns, el carisma atrae al seguidor pero no lo convierte en líder; lo que lo hace convertirse en líder es la atención, dedicación y apoyo personal que su líder le ofrece. Si esta relación personalizada líder-seguidor no ocurre, los éxitos del líder desaparecen con este, lo que según Burns explica por qué muchas transformaciones importantes se vienen abajo y no tienen solución de continuidad al fallecer el líder que las generó, pues era un líder carismático pero no transformacional.

Burns diferencia también entre distintos contextos de liderazgo: intelectual, reformista, revolucionario, de opinión, grupal, partidista, legislativo, ejecutivo. Para este historiador, el liderazgo partidista es básicamente transaccional si bien hay que objetarle que esta conclusión la hace a partir de las características de los partidos políticos europeos y norteamericanos a los que describe como agregación-coalición de diferentes grupos de interés, lo que produce el lógico conflicto entre ellos a la hora de fijar prioridades de acción. La negociación constante de prioridades entre los grupos de presión requiere un tipo de liderazgo eminentemente pragmático para que el partido no se desintegre, o sea, un liderazgo transaccional. Sin embargo, Burns no niega la posibilidad de que el liderazgo partidista pueda ser también transformacional, pretensión que él observa en los partidos izquierdistas y sobre todo en los creados durante procesos revolucionarios violentos, aunque señala que en este afán se puede desembocar en falsos liderazgos transformacionales que, en vez de llevar a un estadio moral superior, conducen a la tiranía.

Para Burns, no hay un tipo de liderazgo mejor que otro, esto es, el liderazgo transaccional puede ser tan exitoso y favorable como el liderazgo transformacional. De lo que se trata es de observar los resultados de ambos: mientras que con el liderazgo transaccional los cambios y los éxitos ocurren dentro del sistema, en el liderazgo transformacional estos producen un nuevo sistema, un nuevo sistema significativamente diferente al anterior. Para el historiador, asevera Burns, son los liderazgos transformacionales sus objetos de estudio, pues son los que explican los cambios significativos, los verdaderos hitos históricos. Una interesante apreciación que hace Burns sobre estos dos tipos de liderazgo está sustentada en la jerarquía de valores de los líderes y de los seguidores: en el liderazgo transaccional los valores preponderantes tienen que ver más con las formas como se hacen las cosas (honestidad, responsabilidad, transparencia, amplitud, compromiso), mientras que en el liderazgo transformacional los valores tienen que ver más con los fines que se quieren conseguir (libertad, justicia, igualdad, progreso).

Si llevamos esta apreciación a la realidad política venezolana del posgomecismo, podríamos concluir que mientras López Contreras y Medina Angarita fueron líderes transaccionales y crearon partidos políticos (Agrupaciones Cívicas Bolivarianas, Partido Democrático Venezolano) buscando solucionar los conflictos que dejó la dictadura gomecista dentro del contexto sociopolítico existente, Rómulo Betancourt fue un líder transformacional que creó AD no para solucionar conflictos, sino para explotar los conflictos existentes y llevar al país a un nuevo y superior sistema, donde estos se solucionarían de manera cualitativa y moralmente

más eficiente y pertinente. No parece casualidad que López y Medina hayan pasado a la historia como los gobernantes más honestos y decentes (valores asociados a las formas de hacer las cosas) que haya tenido Venezuela ni que el lema de AD sea “Pan, tierra, trabajo” (valores asociados a los fines que se quieren conseguir). ¿Fueron, por ende, los líderes de AD líderes transformacionales? ¿Logró Rómulo Betancourt transformar la realidad política venezolana del siglo xx con la creación de AD? Todo parece indicar que así fue, pues estando apenas tres años en el poder (1945 a 1948) y pese a casi diez tenebrosos años de clandestinidad y represión (1948 a 1958), AD y Betancourt recuperaron el poder con abrumador apoyo popular, manteniéndolo durante los cuarenta años siguientes.

COMPRENSIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO PARTIDISTA DE RÓMULO BETANCOURT EN MODELOS PROBADOS PROVENIENTES DE LA PSICOLOGÍA SOCIAL E INDUSTRIAL. ANTECEDENTES

Además de Burns, hay otros investigadores estadounidenses que han estudiado y propuesto modelos explicativos del liderazgo de personajes históricos. Entre los más reconocidos se pueden mencionar a James Barber, con su teoría del “carácter presidencial”, de marcado énfasis en las experiencias psicológicas del personaje durante su infancia, adolescencia y primera juventud (Barber, 2009); Stephen Skowronek (2011), con un énfasis basado en la politología; o Richard Neustadt (1991), con una aproximación más gerencial enfocada en los procesos de toma de decisiones políticas. Aunque Barber y Skowronek llegan a definir incluso hasta tipologías, los tres modelos propuestos están basados en la historia de los presidentes estadounidenses y reflejan las realidades y peculiaridades de la política e historia del gran país del Norte, por lo que es cuestionable que puedan ser aplicados más debajo de Río Grande. No obstante lo anterior, Koeneke (1989), por ejemplo, aplica el modelo de Barber para explicar la decisión del fundador de AD de dedicarse a la política.

El fenómeno del liderazgo ha venido siendo estudiado científicamente desde el primer tercio del siglo pasado. Inicialmente, los enfoques se basaban en la psicología de la personalidad, incluso hasta con explicaciones psicopatológicas y psicoanalíticas, como la que el mismo fundador del psicoanálisis, Sigmund Freud, hiciera sobre el presidente estadounidense Woodrow Wilson. El llamado “carisma político” ha sido, y continúa siendo, uno de los fenómenos más estudiados por la

psicología (p. ej., Deluga, 2001; Mumford y Strange, 2002), sin citar el interés que por el mismo tuvieron grandes personajes de la sociología y la política como Max Weber y Lenin. Sin restar méritos a estas explicaciones, creo que afortunadamente la psicología social y la psicología industrial han venido adueñándose de esta área del conocimiento y han ido aportando modelos explicativos más pragmáticos, basados en observaciones conductuales y actitudinales más cercanas a la realidad concreta y, por tanto, más comprensibles para todos. Likert (1961), con su teoría acerca del líder centrado en la tarea *versus* el líder centrado en las personas, el modelo de liderazgo de iniciación *versus* el liderazgo de consideración desarrollado por Fleishman (Fleishman, Harris y Burt, 1955), las teorías situacionales de Hersey y Blanchard (1969) y de House (1971), el modelo de contingencia de Fiedler (1967), las propuestas basadas en el proceso de toma de decisiones de Vroom y Jago (1988) y las del liderazgo carismático de Conger (1989), son algunas de las más utilizadas en el medio organizacional. Incluso, las mismas contribuciones de Burns acerca del liderazgo histórico han sido tomadas como fuente de inspiración por la psicología para desarrollar modelos de liderazgo que puedan ser aplicados en las empresas e instituciones administrativas, siendo el más descollante el intento llevado a cabo por Bernard Bass (Bass y Riggio, 2006). Todas estas teorías han sido replicadas y estudiadas también fuera de EE.UU., incluyendo América Latina y Venezuela, tanto en el ámbito académico como en el administrativo, en gran parte debido a la transferencia de tecnología de capital humano impulsada por las empresas transnacionales, con razonable grado de éxito.

Teniendo en cuenta todas las precauciones que se deben tener cuando se trasladan teorías y métodos de estudio de una disciplina científica a otra, vale la pena investigar las conductas de liderazgo de los fundadores de AD, en especial de su máximo líder Rómulo Betancourt, con el propósito de validar si sus acciones como líderes partidistas pueden ser explicadas a la luz de alguno de los modelos teóricos que han estudiado el fenómeno del liderazgo, lo que ayudaría al historiador a comprender mejor algunas acciones del personaje histórico, así como a corroborar o poner en duda conclusiones e interpretaciones asumidas a raíz del estudio de fuentes históricas y, en especial, la posibilidad de comprender dichas acciones a través del modelo de Bass y Burns, que tiene su origen precisamente en el estudio de la historia. Con respecto a los otros modelos mencionados, cabe preguntarse si pueden ser utilizados para analizar el liderazgo en una organización tan sui géneris como un partido político; el autor asume que sí se puede, dadas las características burocráticas que adquieren los partidos políticos en el siglo xx, cuando el centralismo democrático cada vez dejó más de ser una herramienta para la estrategia política

para irse pareciendo a un principio más de la teoría de la estructura organizativa, aportado por las ciencias administrativas o la sociología organizacional.

Para ello se decidió analizar el período histórico inmediatamente posterior al derrocamiento del presidente adeco Rómulo Gallegos en 1948 y la consiguiente salida abrupta de AD del poder. Es de suponer que esta inesperada derrota política a manos de sus antiguos aliados militares, así como las dramáticas consecuencias en el plano personal para muchos de sus dirigentes, afiliados y simpatizantes (exilio, cárcel, tortura, asesinato), podrían haber erosionado el prestigio del líder máximo Rómulo Betancourt: la victoria tiene muchos padrinos pero la derrota siempre es huérfana... (Carrera Damas, 2013). ¿Cómo hizo Betancourt para mantener su influencia sobre la estructura partidista, sobre sus seguidores, máxime habiendo decidido exiliarse mientras el Comité Ejecutivo Nacional de AD permanecía en el país en la clandestinidad? Fue esta última una situación radicalmente distinta a la experimentada durante el período 1937-1941, en el que Betancourt permaneció en el país también en la clandestinidad, junto a la dirección de su partido, hasta que fue apresado por la policía y desterrado a Chile.

Pero hay un segundo factor que resulta relevante para la escogencia de este período: las disensiones que ya habían comenzado a aflorar durante 1948 entre Rómulo Betancourt y Raúl Ramos Giménez y el denominado grupo ARS, y entre Rómulo Betancourt y el presidente Rómulo Gallegos. Estos desencuentros, fundamentalmente acerca de las tácticas a ser utilizadas por el partido para lograr sus objetivos, pues no se trataba de diferencias ideológicas, llegaron hasta tal punto que Betancourt abandona temporalmente el país a pedido de Gallegos para evitarle a su gobierno las críticas de sectarismo político y hasta de comunismo que se le hacían desde importantes sectores de la sociedad y que señalaban a Betancourt como el originador de esos males (Caballero, 2004). No se trataba, pues, de una pugna por el control del partido ni sobre la forma de cómo conducirlo; se trataba más bien de un problema de táctica política sobre la gobernabilidad de la nación. No obstante, esto generó enfrentamientos internos en AD e hizo que algunos seguidores de mediano rango se alinearan con uno u otro de los “rómulos”. Al producirse el golpe de Estado del 24 de noviembre de 1948, esta situación interna se vería agravada, señalando unos a Betancourt y otros a Gallegos como culpables de su apartamiento del poder.

En conclusión, se estima que las actividades de Rómulo Betancourt como presidente de AD en el período mencionado, pueden ser bien representativas de su

estilo de liderazgo, pues se asume que es en situaciones difíciles y comprometidas donde los rasgos y comportamientos humanos aparecen en su verdadera dimensión, donde las aptitudes y destrezas se ponen a prueba.

DISEÑO DEL ESTUDIO SOBRE EL LIDERAZGO PARTIDISTA DE RÓMULO BETANCOURT A PARTIR DEL ANÁLISIS DE CONTENIDO DE SUS ESCRITOS. ETAPAS

Para el estudio del estilo de liderazgo de Betancourt en el período mencionado se decidió llevar a cabo un análisis de contenido de la correspondencia privada que este dirigió a sus compañeros de AD durante los años 1949, 1950 y 1951. Las técnicas de análisis de contenido son utilizadas mayormente por la psicología, la sociología, la ciencia política, la literatura y la comunicación social (Neuendorf, 2002), pero también, aunque en menor grado, por la ciencia histórica, sobre todo por los historiadores adeptos a la cliometría y al uso de las técnicas historiográficas cuantitativas, reportándose incluso investigaciones sobre liderazgo de personajes históricos (p. ej., O'Connor, Mumford, Clifton, Gessner y Connelly, 1995).

Así, Bass y Riggio (2006) reportan varias investigaciones sobre liderazgo en John Kennedy y Lyndon Johnson (Caro, 1982) a partir de discursos presidenciales, declaraciones de miembros de sus equipos de gobierno y biografías. De hecho, no es este el primer intento en hacer un estudio sobre Rómulo Betancourt basado en técnicas de análisis de contenido, pues ya Koenke (1989) reporta los resultados de un estudio sobre el perfil motivacional del líder adeco según la teoría de las necesidades de McClelland, a partir del análisis de contenido de cinco documentos escritos por Betancourt.

La metodología de análisis de contenido tiene ciertas limitaciones, la más importante relativa a la confiabilidad del registro de la data relevante: ¿Qué palabra, frase, párrafo del texto refleja la categoría teórica o variable bajo estudio? Hay varias alternativas para minimizar los efectos de este problema; como siempre, en la medida en que somos más rigurosos con la confiabilidad del registro nos vemos expuestos al riesgo de dejar por fuera información valiosa para el estudio. En el caso de la presente investigación se decidió elaborar una guía de observación a partir de los contenidos teóricos de los modelos de liderazgo seleccionados, cuyos resúmenes y características aparecen en Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2003), para que sirviera de orientación a la hora de registrar la ocurrencia

de eventos representativos del estilo de liderazgo del personaje analizado, en este caso Rómulo Betancourt, a través de su correspondencia privada dirigida a compañeros del partido AD. De esta manera, el registro no se dejó totalmente abierto a la interpretación del investigador, si bien la guía diseñada no fue objeto de análisis psicométricos de confiabilidad y validez. Por ser este un estudio de carácter exploratorio, no se consideró necesario llevarlos a cabo, mas es imprescindible realizarlos si se desea profundizar en esta línea de investigación en estudios posteriores, existiendo diversas técnicas para ello (Kaplan y Sacuzzo, 2006).

Un segundo inconveniente metodológico con el análisis de contenido tiene que ver con las características del texto del documento: su estilo de redacción y la intención del escritor, por ejemplo. No es lo mismo analizar una bitácora diaria que unas memorias, no es lo mismo analizar un memorando público remitido a la prensa que una carta privada a un amigo personal. La técnica de análisis de contenido que se escoja debe adaptarse a las características de intencionalidad del documento y de redacción del texto, si no se corre el riesgo de recoger data inválida y/o irrelevante: Pérez Gómez reporta el uso de técnicas de análisis de contenido sobre documentos distintos, tales como las autobiografías (Pérez Gómez, 2014a) y los artículos de prensa, debates parlamentarios y discursos políticos (Pérez Gómez, 2014b). Para el objetivo de la presente investigación se decidió estudiar solo las cartas privadas, precisamente por su carácter personal, excluyéndose los artículos de prensa, discursos, manifiestos o documentos oficiales, pues se estima que la correspondencia personal es más transparente y reveladora de las verdaderas y genuinas actitudes de la persona.

La correspondencia seleccionada para este análisis es la recogida en el Archivo de Rómulo Betancourt y publicada parcialmente por la Fundación Rómulo Betancourt para un total de 32 cartas analizadas. El contenido de estas comunicaciones escritas fue analizado a la luz de una guía de observación elaborada para tal fin, a partir de las teorías que sobre el liderazgo se citaron anteriormente, incluyendo la del liderazgo transformacional de Bass y Burns. Esta guía consta de 75 ítems, cada uno reflejando un evento conductual que se considera representativo de alguna de las teorías.

La unidad de registro de los eventos de liderazgo observados en los documentos fue la carta en sí misma. No importa si en una misma carta se presentan dos o más hechos de un mismo evento de liderazgo, de todas formas se reportarán como una sola frecuencia de ocurrencia, pues lo que interesa saber es si en esa comunicación

con su compañero de partido hay o no data relevante para el estudio de su estilo de liderazgo y no tanto la magnitud de la misma. Se puede objetar que de esta manera se está perdiendo información pero el presente estudio tiene un fin exploratorio y no pretende diagnosticar de manera definitiva el nivel de desarrollo de la conducta observada. Lo que sí puede ocurrir es que haya dos o más eventos de liderazgo distintos en un mismo documento, o que no haya ninguno. Puede ocurrir también que un mismo hecho dé lugar a varios eventos simultáneamente; esto es así debido a que los modelos teóricos seleccionados no son excluyentes entre sí y se puede dar alguna comunalidad conceptual, de tal forma que algunos de sus eventos representativos coincidan o se parezcan mucho. Al finalizar las lecturas y el registro de la data se suman las frecuencias registradas para cada ítem de la guía y se llevan a porcentajes, siendo estos resultados los que se usan para el análisis cuantitativo del estudio.

Con relación a las cartas que los compañeros de partido de Betancourt dirigieron a este, se leyeron igualmente todas las recogidas y publicadas por la Fundación Rómulo Betancourt, redactadas en los años 1949 y 1950, más las que la Fundación incluye como referentes a asuntos partidistas redactadas en el año 1951, así como también las cartas que los dirigentes acciondemocratistas se dirigieron entre ellos en esos años, para un total de 59 cartas. El propósito de analizar también las comunicaciones que los compañeros de partido dirigían a Betancourt, así como las que los compañeros se dirigían entre ellos mismos, es el de indagar cómo responden a los planteamientos de Betancourt y/o qué demandan de él como máximo líder del partido, pues él era también el presidente oficial de AD. En las cartas entre los compañeros puede evidenciarse asimismo algún comentario o referencia de interés sobre el estilo de liderazgo de Rómulo Betancourt. Estas cartas, sin embargo, no fueron analizadas a partir de la guía de observación de contenidos elaborada y anteriormente mencionada por las razones que más adelante se explican.

RESULTADOS OBTENIDOS A LA LUZ DE CADA UNO DE LOS MODELOS TEÓRICOS SELECCIONADOS PARA LA MEJOR COMPRENSIÓN DEL LIDERAZGO PARTIDISTA DE BETANCOURT. TESIS PRINCIPALES

Los resultados del análisis de contenido de las cartas dirigidas por Betancourt (RB) a sus compañeros de partido fueron los siguientes:

- Modelo de Likert: en más de la mitad de las cartas se evidencia un estilo de liderazgo centrado en la tarea, con énfasis especial en hacer seguimiento de las tareas encomendadas, y en 19% del total de las cartas RB advierte de la necesidad de llevar a cabo sanciones partidistas contra algún compañero si este desobedece las instrucciones dadas. Por otro lado, en 22%, RB demuestra preocupación e interés por aspectos personales de sus compañeros, dos aspectos también evidenciados por el historiador Carrera Damas.

Se puede concluir, que de acuerdo con la teoría de este modelo, RB tenía un estilo de liderazgo centrado en la tarea y no en las personas. La línea de investigación que inició Likert parece concluir que el liderazgo centrado en las personas es más efectivo que el liderazgo centrado en las tareas, pero sus efectos se sienten más en el largo plazo y cuando no existe premura por llegar a una decisión. Se debe tomar en cuenta que la situación que atravesaba AD durante el período estudiado no era favorable en absoluto, pues el partido se encontraba en la clandestinidad y estaba sometido a una fuerte represión, donde los objetivos normalmente tenían que ver sobre cómo hacer para sobrevivir. De hecho, en las cartas se puede constatar que los temas más recurrentes tienen que ver con la organización del partido frente a la sangría ocasionada por el encarcelamiento, el exilio y el “enconchamiento” de muchos de sus líderes: lo prioritario, y que tenía que ser resuelto prontamente, era garantizar la subsistencia física de sus dirigentes y sus núcleos familiares, así como la consecución de recursos materiales y financieros para que el partido pudiera organizarse y reiniciar nuevamente sus actividades políticas tras el súbito e inesperado derrocamiento del gobierno adeco. Ante este contexto, caracterizado por una fuerte presión, los resultados se necesitaban en el corto plazo. Entonces, es factible que un estilo de liderazgo más centrado en las tareas que en las personas pudiera ser más recomendable.

Con respecto a la toma de medidas disciplinarias y uso del poder, que es una de las variables en el modelo de Likert, RB las demuestra poco en sus cartas: muy rara vez hace referencia a su cargo como presidente del partido para exigir que se cumpla una decisión y expresamente llega a manifestar que no le gusta escribir sobre diferencias personales ni diatribas con otros compañeros de partido, lo que concuerda con la opinión de Carrera Damas.

- Modelo de Fleishman: RB muestra un fuerte enfoque hacia resultados (63%), siendo bastante directivo con respecto a las tareas que se deben realizar, cómo organizarse para llevarlas a cabo y los canales de comunicación a seguir en

más de la mitad de las cartas analizadas. Sin embargo, en 75% del total RB muestra calidez, cercanía personal y amistad con sus colaboradores y en 72% da señales expresas de respeto y consideración hacia estos. Asimismo, en 44% de las cartas RB da a entender que está a favor de la comunicación y participación abierta entre los miembros del partido y entre estos y él mismo.

Con respecto al tema del respeto y consideración, la “leyenda negra” de RB lo pinta como despiadado y cruel, sacrificando antiguas amistades de antaño a sus propios intereses políticos personalistas. Un ejemplo de esta leyenda son sus supuestas maniobras e intrigas en los casos de la elección del candidato de AD para las elecciones presidenciales en 1963 y 1968. Luis Beltrán Prieto Figueroa refiere un par de reuniones de Betancourt con la máxima dirigencia de AD, en las que se opuso a las candidaturas de Raúl Leoni, primero, y de Gonzalo Barrios, después, insinuando graves descalificaciones personales contra ambos dirigentes (Peña, 1978). Prieto Figueroa, aunque no mantuvo diferencias con Betancourt en el período estudiado en esta investigación, posteriormente en 1967 desencadenaría la crisis más importante de AD, dividiendo al partido, por lo que sus opiniones pueden contribuir a completar un estudio integral sobre el estilo de Betancourt. Sin embargo, para el período analizado en este estudio no se sabe de la ocurrencia de este tipo de comportamientos atribuidos a RB. El modelo de Fleishman predice que un estilo altamente centrado en la consideración hacia las personas y al mismo tiempo altamente centrado también en la estructura de las actividades, es el más exitoso. Los resultados obtenidos en el análisis de contenido de las cartas de RB parecen confirmar que este era su estilo de liderazgo.

- Modelo de Hersey y Blanchard: en 72% de las cartas RB expresa querer compartir o haber compartido la naturaleza del problema y las posibles soluciones con sus compañeros, con 59% de cartas en las que RB da instrucciones precisas sobre lo que hay que hacer. Solo en 3% de las comunicaciones RB parece delegar el problema y la toma de decisiones en sus colaboradores. Por otro lado, en 53% RB respalda de manera clara a sus compañeros de partido en las actividades que realizan, siendo más frecuente que dé muestras de confianza en la capacidad que tienen que de desconfianza (28% *versus* 9%), así como de disposición favorable al trabajo partidista que desfavorable (38% *versus* 19%).

De acuerdo con estos resultados, el estilo de liderazgo de RB encaja en lo que Hersey y Blanchard denominan como “de seguimiento”, y como segunda posibilidad

un estilo “participativo” pero poco “delegativo”. Para estos investigadores, el líder para ser efectivo debe analizar dos características de sus colaboradores inmediatos: a) la capacidad que tienen para llevar a cabo las tareas que se les solicitan y b) la disposición personal que tengan a colaborar con el líder.

Si nos ubicamos en la situación de AD de aquellos años, en la que la mayoría de sus líderes veteranos, incluyendo al mismo RB, estaba en el exilio, podemos concluir que el partido se encontraba dirigido dentro del país por una dirigencia relativamente inexperta y con reducida capacidad de acción por encontrarse en la clandestinidad o en la cárcel. Así, pues, podemos presumir una no muy alta capacidad de sus colaboradores inmediatos; no obstante, RB da muestras expresas en sus cartas que respalda y confía en sus compañeros. El cuanto al tema de la disposición a seguir al líder, AD atravesaba una situación especialmente difícil. Como ya se ha mencionado anteriormente, había cierta división entre “galleguistas” y “betancouristas” y un real alejamiento personal entre el expresidente Rómulo Gallegos y RB, que venía ya desde antes del golpe de Estado del 24 de noviembre de 1948. También estaba la disidencia del llamado “grupo ARS”, encabezado por el dirigente Raúl Ramos Giménez, con origen asimismo anterior al golpe de Estado, si bien parece que este grupo dejó de lado sus diferencias con RB y optó por colaborar al menos durante el período inmediato después del derrocamiento de Gallegos. Todas estas diferencias se mencionan expresamente en varias cartas, siendo especialmente ilustrativas la de Alberto López Gallegos a RB del 14 de octubre de 1949 y la de Luis Lander a RB del 26 de diciembre de 1949.

Había, pues, un cierto cuestionamiento de la figura de RB como líder del partido, lógico si se tiene en cuenta que como presidente de AD que era, era también el máximo responsable por los resultados del partido y una expulsión del poder mediante un golpe de Estado dado por antiguos socios de gobierno no parece ser una buena carta de presentación para un líder. Además, la línea fijada por RB con relación a la estrategia a seguir contra la dictadura, fue cuestionada por números dirigentes y militantes, sobre todo en los sectores sindical y juvenil (Carrera Damas, 2013). En concreto, numerosos sindicalistas y estudiantes universitarios no compartían la tesis de RB de diferenciarse de los comunistas y solo actuar en conjunto con ellos en acciones muy puntuales y previamente autorizadas. RB, el resto del grupo fundador y la gran mayoría de los dirigentes más antiguos compartían esta visión, mas no así gran parte de la dirigencia mediana y de base quienes no entendían por qué no se podían aliar con los comunistas para derrocar a un enemigo común y cruel como era la dictadura militar. Igual tesis sustentaba

RB con referencia a otros partidos políticos del momento como URD y Copei, a los seguidores del expresidente Medina Angarita e independientes, tesis que era asimismo no compartida por muchos aunque era más aceptada que la anterior. En algunas cartas, RB amenaza con la expulsión de los dirigentes que no acaten las instrucciones, como fueron los casos del sindicalista y secretario de finanzas del partido José González Navarro y del periodista Luis Esteban Rey.

En conclusión, podemos inferir que mientras que en la alta dirigencia exiliada sí había una alta capacidad y una alta disposición, en la dirigencia mediana clandestina estos niveles eran menores. En líneas generales, podemos decir que RB contaba con la buena disposición de prácticamente todo el alto mando del partido, tanto en el exilio como en el interior de Venezuela, y son bastante ilustrativas las referencias que sobre este particular escriben los mismos dirigentes, desde los miembros más antiguos como Gonzalo Barrios, Alejandro Oropeza Castillo o Luis Troconis Guerrero hasta dirigentes que años más tarde se enemistarían con RB y se separarían de AD como Luis Beltrán Prieto Figueroa y Domingo Alberto Rangel, pasando por varios líderes de la dirigencia en la clandestinidad y más jóvenes como Octavio Lepage, Alberto Carnevali y Carlos Andrés Pérez, siendo especialmente conmovedoras las cartas de Leonardo Ruiz Pineda, todos ellos profesando una lealtad absoluta a RB, como se puede ejemplificar en la carta de Luis Troconis Guerrero a RB del 02 de agosto de 1950: "...ante los riesgos internos que confrontamos, de las feas perspectivas que se abren, creo que debes sentirte obligado a intervenir en la vida del partido. El jefe eres tú y eso nadie lo discute".

O en la de Mercedes Fermín a RB del 20 de diciembre de 1950: "...si usted (...) considera pertinente formarme reparos, los aceptaría sin resistencias, con cabal sentido de responsabilidad. En manos tuyas (...) queda la facultad (...) de aplicar la sanción que corresponda".

Hersey y Blanchard sugieren un estilo de "vendedor" en estos casos, donde hay una alta disposición a trabajar con el líder pero una baja capacidad para ejecutar las actividades, el cual consiste en explicar y aclarar tanto los problemas como las alternativas de solución, lo que así se manifiesta tanto en la altísima frecuencia con que RB escribía a sus colaboradores como en lo extenso y pormenorizado de las explicaciones que daba para presentar alguna decisión. Esto, aunado a un estilo de redacción respetuoso pero al mismo tiempo muy cálido y cercano emocionalmente, debió haber sido altamente efectivo, como se puede observar en la carta de RB a Mercedes Fermín del 20 de diciembre de 1950: "Me preocupo pensando en la

situación de tantos compañeros exiliados. Pero mayor son los padecimientos de nuestra gente en el interior del país (...) Te van esos pesos. Te servirán de mucho, porque sé tu situación (...) La negrita andaba buscando tu dirección para escribirte con motivo de pascua y año nuevo”.

- Modelo de Fiedler: Parece existir una buena relación entre RB y sus compañeros (41% *versus* 13%), sin embargo, existen percepciones no siempre claras sobre las características del problema (41% *versus* 47%) ni tampoco sobre la posibilidad de que el problema pueda ser solucionado satisfactoriamente (13% *versus* 22%).

Fiedler considera que el estilo de liderazgo, que puede ser centrado en la persona o centrado en la actividad, será más o menos exitoso dependiendo de tres variables situacionales:

- a) La relación existente entre el líder y sus colaboradores
- b) El grado de estructuración y definición de la actividad
- c) El poder del que disponga el líder para hacer cumplir sus decisiones

Si asumimos que:

- a) La relación entre RB y sus compañeros de partido de primera línea, tanto en el exilio como en la clandestinidad, era buena (p. ej., la comunicación entre RB y Leonardo Ruiz Pineda durante el año 1950 atravesó un mal momento y, pese a ello, la lealtad hacia RB se mantiene incólume, como se puede evidenciar en la carta de Ruiz Pineda a RB de fecha 15 de octubre de 1950).
- b) Que el grado de estructuración de la actividad indicada por RB solía ser elevado por su precisión.
- c) Y que el poder de RB para hacer cumplir sus decisiones era bajo, dado que se encontraba en el exilio y había ciertas disensiones entre la dirigencia por los motivos ya mencionados.

Entonces, para el modelo de Fiedler, el estilo más exitoso sería el centrado en la actividad. Sin embargo, si la estructura de la tarea a llevar a cabo es baja

mientras que las otras dos variables se mantienen, entonces Fiedler recomienda un estilo de liderazgo centrado en las personas. Dado que según lo que ya hemos comentado, el estilo de RB estaba altamente centrado tanto en las personas como en las tareas, si bien que ligeramente más inclinado hacia estas últimas, entonces se podría concluir que en aquellas situaciones poco claras RB necesitaba enfocarse más en sus colaboradores, aclarándoles y explicándoles el porqué de las cosas y mostrando mayor cercanía emocional con ellos, cualidades que parece RB sí demostraba por los resultados obtenidos en el análisis de contenido de sus cartas.

- Modelo de House: RB indica a sus colaboradores qué es lo que quiere de ellos (72%), busca mejorar las formas en que se hacen las cosas y obtener mejores resultados (63%) pero también se esfuerza en aclarar las expectativas acerca del problema, de tal forma que el compañero pueda comprender mejor la situación (72%) y analiza y considera las opiniones de sus colaboradores antes de tomar la decisión (47%).

Para House, la clave del liderazgo está en la forma en que el líder influye en las percepciones de sus seguidores acerca de los objetivos a cumplir y las maneras de alcanzarlos: una parte importante del esfuerzo del líder es explicar y convencer a sus seguidores acerca de la idoneidad de los caminos escogidos para lograr las metas. House establece cuatro estilos básicos de liderazgo, los cuales pueden ser utilizados indistintamente por el líder, esto es, el líder puede perfectamente aprender a usar los cuatro estilos, posibilidad que otros estudiosos del liderazgo como Fiedler y también Barber niegan. Para House es muy importante que los seguidores piensen que su líder tiene la capacidad para resolver los problemas, ayudándoles a resolver las incertidumbres del ambiente. Este investigador señala que en esta percepción es muy importante la creencia de que las metas alcanzadas llevarán al éxito deseado.

En el caso de la AD de los primeros años de la dictadura, en las cartas analizadas se observa con frecuencia que aspiran a retornar al poder en muy poco tiempo, cosa que no ocurrió y que desesperaba a la militancia. Por más que RB señalaba que no se podía esperar una salida rápida mediante un golpe de Estado o una insurrección popular y que lo que se requería era trabajo constante de calle, el cual daría frutos más temprano que tarde, la dirigencia en Venezuela le expresaba las fuertes presiones y críticas que recibían de la militancia de base que, cada vez más desesperada, acusaba a la dirección del partido de cobarde, indecisa, pasiva y/o equivocada en sus estrategias (Carrera Damas, 2013). RB hacía un esfuerzo

importante para girar instrucciones precisas (estilo directivo), consultaba con sus compañeros y consideraba sus sugerencias (estilo participativo), al mismo tiempo que se preocupaba por explicar detalladamente el por qué de las cosas y por eliminar barreras que obstaculizaran el trabajo de sus seguidores en la medida en que esto le era posible, dada su condición de exiliado del país.

- Modelo de Vroom y Jago: RB comparte con sus seguidores las características del problema y las posibles formas de cómo abordarlo (56%) y analiza las sugerencias que ellos le dan (41%), aunque hay ocasiones en que resuelve el problema y toma la decisión por sí mismo sin consultas previas (31%), lo que hace con mayor frecuencia que resolver el problema en conjunto con sus colaboradores (25%); en general, delega poco en lo que se refiere a tomar decisiones (16%).

La teoría de Vroom y Jago hacen énfasis en el proceso de toma de decisiones, para lo cual el líder debe aprender a analizar el contexto e identificar los aspectos clave que le ayudarán a conducirse con un estilo de liderazgo exitoso. Los aspectos clave serían:

- a) Calidad técnica de la decisión
- b) Compromiso requerido del colaborador para que el problema se solucione
- c) Información disponible que tiene el líder sobre el problema o situación
- d) Grado de estructuración del problema
- e) Apoyo posible que recibirá el líder de parte del colaborador
- f) Opinión del colaborador sobre la idoneidad de la decisión tomada
- g) Nivel de conflicto entre colaboradores
- h) Información que tienen los colaboradores sobre el problema

El estilo de toma de decisiones que se observa en RB es del tipo CI o CII en la clasificación de diez tipos que proponen estos investigadores:

CI: RB comparte el problema con los subordinados individualmente, obteniendo ideas y sugerencias pero sin reunirlos en grupo, y después RB toma la decisión que puede reflejar o no las recomendaciones de los seguidores.

CII: ídem a CI, solo que RB los reúne en grupo antes de tomar la decisión.

Por el contenido de las cartas, parece que CII es el estilo preferido de RB pero la realidad de aquellos años era que la dirigencia estaba exiliada, repartida en varios países y la que estaba en el interior se encontraba en la clandestinidad, por lo que era muy difícil organizar reuniones con todos los involucrados para la toma de decisiones. Es por ello que luce que fue más probable un estilo CI.

Una vez que se ha definido cuál es el tipo de liderazgo más característico de la persona, se evalúa su idoneidad a través de un “árbol de decisiones” propuesto por el modelo, que incluye una combinación hipotética de los ocho aspectos clave recién mencionados. Así, el modelo parte evaluando si la calidad y precisión de la decisión a tomar son altas. Podemos suponer que, en un partido fuertemente en peligro debido a la represión política, deben ser altas. La segunda decisión a evaluar es si el nivel de compromiso exigido a los seguidores es alto, lo que obviamente lo era en AD en aquella época. El tercer paso es si los seguidores tenían la suficiente información para tomar una decisión correcta para solucionar los problemas, y aquí la lectura de las cartas parece indicar que no era así. El siguiente paso es determinar si el problema a atacar está bien definido, cuya respuesta pareciera ser afirmativa. La siguiente pregunta es si los compañeros del partido seguirían las instrucciones que decida RB, lo que no parece tan claro, aunque la mayor probabilidad es que así sería. El próximo paso dentro del modelo de Vroom y Jago es saber si los compañeros del partido comparten las metas de la organización, lo que parece que así era. El último paso en el “árbol de decisiones” es saber el nivel de conflicto entre los seguidores, lo que ciertamente ocurría. Para este camino crítico, el modelo propone un estilo de liderazgo CI, que es el que parece RB utilizaba. Si, por ejemplo, no hubiera existido conflicto entre los seguidores, el modelo recomienda un estilo de liderazgo AII, en que el papel de los compañeros es solo el de proporcionar la información relevante acerca del problema sin necesidad de proponer alternativas de solución, quedando en manos del líder la decisión final. No parece ser este el estilo de liderazgo que se refleja en las cartas analizadas.

- Modelo de Conger: las frecuencias en los ítems referentes a este modelo son bajas en general, siendo la más alta la asociada a la oposición al estado de las

cosas (34%) y en menor grado su articulación de futuro (19%) y motivación para dirigir (19%).

- Modelo de Bass: ocurre algo similar al modelo anterior, aunque pueden resaltarse las características de exigir a sus colaboradores metas exigentes (34%), metas trascendentes (28%) y su disposición a atender a necesidades personales de sus seguidores (25%).

Las teorías de Conger y de Bass tienen que ver con el liderazgo carismático y transformacional, respectivamente. El seguidor le da gran importancia a que el líder le involucre en el logro de metas trascendentes, le considera un visionario, un héroe, casi un iluminado, le agrada que el líder le estimule a trabajar duro porque él también lo hace, pero al mismo tiempo personalmente cercano y se siente orgulloso de formar parte del proceso en el que está inmerso. No se obtuvieron frecuencias altas en estos ítems en el análisis de contenido de las cartas seleccionadas, si bien la apelación al coraje personal y la admiración que se le profesaba a RB es referida por Carrera Damas (2013), quien lo describe como guerrero generoso, atrevido y temerario, así como por otros autores aun de ideas políticas opuestas (Álvarez, 1989). En algunas cartas sí se observa que la dirigencia tenía noción de pertenecer a una organización trascendente para el futuro del país y de la que se sentía orgullosa de ello, como en la de Carlos D'Ascoli a Antonio Pinto Salinas y demás compañeros, del 17 de enero de 1950: "Tenía nuestro partido fibra heroica y reciedumbre digna de su gran misión histórica. Por eso cada día me afirmo en la fe profunda de que continuaremos siendo la fuerza política mayoritaria del país y un ejemplo colectivo para las actuales y futuras generaciones de Venezuela".

O en el mensaje del Comité Ejecutivo Nacional de AD a los compañeros detenidos, del 27 de julio de 1950: "En efecto, la gente de Acción Democrática somos y debemos ser, por responsabilidad de conducta (...) hombres y mujeres de una especial estructura humana y espiritual que nos distingue del común de los venezolanos".

El mismo RB expresó (Njaim, 1989): "Somos una nueva hornada de hombres, una nueva clase de venezolanos de otra madera, que no se quedan a medio camino de lo que intentan".

No obstante, vale la pena revisar la técnica usada o indagar otras metodologías de análisis a través de las cuales explorar la presencia de las características de las teorías de Conger y de Bass.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS. ESQUEMAS TENTATIVOS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Acerca de la metodología utilizada, todo indica que las técnicas de análisis de contenido sí pueden ser de utilidad para el historiador en la medida en que le permiten validar sus conclusiones e interpretaciones con una herramienta más objetiva. Por supuesto, el análisis de contenido no puede suplantar nunca al valor de la fuente primaria, de la misma manera que un test psicológico no puede reemplazar la información que se obtiene de los hechos observados o reportados sobre el comportamiento del paciente, pero puede fungir como un valioso complemento. La confirmación o no de los resultados obtenidos con el análisis de contenido de los textos, al compararlos críticamente con las conclusiones y hechos reportados por otros historiadores o testigos del evento histórico, debe ser parte fundamental en esta propuesta metodológica.

De la misma manera, existen otros niveles de explicación en la historia del liderazgo partidista, diferentes al que ofrece la psicología social. Por ejemplo, es válido suponer que las variables psicológicas puedan tener una mayor relevancia en los estadios iniciales de formación de un partido político cuando depende más de las acciones de sus líderes fundadores y menos cuando este ya se encuentra en una etapa de madurez en la que posiblemente sean las explicaciones sociológicas o las derivadas de las ciencias políticas las que puedan ofrecer una mejor comprensión. Por último, se recuerda el supuesto en el que se basa este estudio que no es otro que el de estimar que es válido y útil analizar el liderazgo partidista a través de modelos utilizados para analizar el liderazgo gerencial.

Con respecto a la características del estilo de liderazgo de Betancourt, algunos altos dirigentes de AD que abandonarían el partido y le criticarían fuertemente como líder político (y serían fuertemente criticados ellos a su vez por este) reconocen que reunía características tanto carismáticas como transformacionales. Por ejemplo, Gumersindo Rodríguez (Blanco Muñoz, 1989) recuerda la gran cercanía personal y camaradería con la que Betancourt trataba a todos los compañeros, incluyendo aquellos que le eran presentados por vez primera, aspecto que hasta el mismo Betancourt parece haber reconocido en alguna ocasión (Njaim, 1989) y el incuestionable liderazgo que ejercía sobre todos los miembros de AD. Rodríguez narra el primer encuentro entre Betancourt a su regreso del exilio, caída ya la dictadura perezjimenista, y el secretario general del partido en la clandestinidad, Simón Sáez Mérida, a quien no conocía personalmente: Sáez Mérida, hombre

recio curtido en las luchas clandestinas, temblaba del nerviosismo entusiasmado por conocerle... Rodríguez confirma que en aquellos años nadie en el partido le cuestionaba a Betancourt su legitimidad. Gumersindo Rodríguez, miembro del secretariado juvenil de AD durante los últimos años de la dictadura y primeros de la democracia, quien fuese además uno de los fundadores de la primera escisión importante de AD, el Movimiento de Izquierda Revolucionaria (MIR), posteriormente abandonó sus ideas marxistas y fue nombrado durante el primer gobierno de Carlos Andrés Pérez Ministro de Coordinación y Planificación, teniendo de nuevo serios enfrentamientos con Betancourt. Por ser alguien que militó en AD y tuvo enfrentamientos con Betancourt, sus opiniones son valiosas para alcanzar una visión imparcial y objetiva. El ya referido Álvarez (1989) considera también que fue esta cercanía personal que Betancourt demostraba a todo el mundo lo que le diferenciaba de sus competidores en el liderazgo político venezolano de su época, Jóvito Villalba y Rafael Caldera, a quienes el ciudadano común podía admirarles pero nunca les consideraba cercanos a él.

Por su parte, Américo Martín (2013a) expresa:

El gran prestigio de Betancourt no tenía un carácter caudillista, puesto que se sometía a la institucionalidad al igual que los demás militantes, y no objetaba, más bien alentaba la proliferación de otros dirigentes, eventualmente lanzados a sucederlo o a sustituirlo (p. 170).

Larrazábal era la emoción, pero Betancourt no sólo le contraponía la organización, sino que él era un mito para el país, un piache, el símbolo de la civilización (p. 268).

El ya mencionado Luis Esteban Rey (1982), una fuente relevante, pues estuvo advertido por Betancourt de ser expulsado de AD durante el período analizado en este estudio, aunque dicha expulsión no llegó a materializarse y en el futuro sería un importante diputado y periodista, describe los componentes carismático y transformacional en el estilo de liderazgo de Betancourt:

...incansable, tenaz, no desmaya un momento, mantiene los más diversos contactos, trabaja incesantemente y a todo ello une un valor personal a toda prueba... (p. 436).

Pero hay algo más, Rómulo Betancourt es un organizador. Y aquí radica la honra y proyección de su obra. No es líder que anda solo en busca de adhesiones

personales y que aparentemente crea un movimiento fundado sólo en su carisma (p. 436).

Quien parece que nunca tuvo clara la diferencia entre liderazgo carismático y liderazgo transformacional fue Jóvito Villalba, el principal rival político de Betancourt. He aquí su respuesta a una pregunta sobre sus diferencias con el fundador de AD (Martín, 2013b):

—Doctor Villalba, ¿qué opina usted de Rómulo Betancourt?

—Somos y siempre hemos sido muy amigos. La diferencia entre nosotros es que Rómulo es un hombre de grupos, yo de masas” (p. 126).

Lo que cándidamente exponía Villalba en su respuesta es que es eso, de acuerdo con la teoría de liderazgo transformacional de Burns, lo que diferencia a un líder únicamente carismático, su conexión a través de las masas, de un líder que además lo es también transformacional, su conexión a través de los grupos: en el primer caso, desaparecido el líder, desaparecido su proyecto, mientras que en el segundo caso, desaparecido el líder, queda su red de seguidores tejida en grupos, que garantiza que continúe su proyecto. No era casualidad que Villalba comenzara sus discursos con aquella conocida frase de: “Mi partido y yo, yo y mi partido...”. Como ejemplo de lo claro que ya estaba Betancourt de la importancia del trabajo grupal para el éxito del proyecto, puede verse memorándum confidencial del Comité Ejecutivo Nacional de AD, de fecha 01 de diciembre de 1950, explicando en detalle la estructura organizacional del partido.

En cuanto a las características que parecen describir el estilo de liderazgo partidista de Rómulo Betancourt en los años inmediatamente posteriores al golpe de Estado del 24 de noviembre de 1948, se pueden señalar las siguientes:

1. Orientación simultánea a las tareas y la estructura de los problemas por resolver, al mismo tiempo que hacia los individuos y la consideración personal
2. Enfocado en la obtención de resultados, alto seguimiento de la marcha de las actividades encomendadas
3. Apertura a escuchar y discutir sobre diferentes puntos de vista; estimula la participación abierta

4. Calidez personal, cercanía emocional, respeto por todos los compañeros de partido
5. En situaciones extremas, más propenso a decidir en solitario que a delegar la toma de decisiones
6. Provoca lealtad y admiración hacia su figura, así como sentimiento de orgullo por lo que se está haciendo; carisma
7. Genera la percepción de que se están haciendo cosas trascendentes, de que se está trabajando para transformar la realidad

Por lo firmemente establecidas que parecen ya estar estas características en el estilo de liderazgo de Betancourt para aquellos años, tienen cada vez más relevancia histórica las actividades que como dirigente partidista llevó a cabo primero durante los años del gobierno de López Contreras y después durante los de Medina Angarita. En el lopecismo, Betancourt parece haberse ganado el aura de líder carismático por su trabajo político en la clandestinidad, y durante el medinismo, ya con el partido en la legalidad, Betancourt habría puesto las bases para el liderazgo transformacional al haberse dedicado a recorrer todo el país, municipio por municipio, para crear los comités locales de AD, esa red de grupos que, aunada a su carisma ya reconocido, parece haber sido la combinación exacta para llegar al segundo exilio con el soporte necesario para aguantar una larga travesía de diez años en el desierto de la represión perezjimenista. La Fundación Rómulo Betancourt ha publicado documentos del archivo correspondientes a estos dos períodos en otros volúmenes de la misma colección. Dado que en la antología política que edita la Fundación no están todos los documentos, sino solo una selección de los mismos, es perfectamente posible que exista correspondencia valiosa sobre el estilo de liderazgo de Betancourt que repose en el archivo y no haya sido publicada. Por otro lado, sería valioso analizar las opiniones de sus compañeros de los primeros años en el PDN que después le abandonarían como, por ejemplo, el mismo Jóvito Villalba, Rodolfo Quintero, Miguel Acosta Saignes o Inocente Palacios. En este sentido, habría que indagar acerca de las fuentes donde se podría conseguir esta información, distintas al Archivo de Rómulo Betancourt. Existen también fuentes secundarias, mereciendo la pena mencionar la obra de Sosa Abascal (2001), que estudia precisamente esta época 1937-1941.

Por último, es necesario corroborar estas conclusiones con información proveniente de otras fuentes, como las provenientes de compañeros de partido que

mantuvieron diferencias con Betancourt, sobre todo las que tuvieron por aquellos años inmediatos a la caída del gobierno de Gallegos, como el mismo Rómulo Gallegos, Raúl Ramos Giménez y algunos miembros del Buró Sindical, pero también de otros dirigentes muy importantes de aquel período como Andrés Eloy Blanco, Valmore Rodríguez y Antonio Pinto Salinas. Si se desea hacer un seguimiento al estilo de liderazgo de Betancourt después de haberse consolidado en el poder, esto es, después de 1958, entonces sería relevante obtener información de aquellos líderes que fueron expulsados o se distanciaron de AD. Algunos como Domingo Alberto Rangel, Simón Sáez Mérida, Moisés Moleiro, Jorge Dáger y Salom Meza Espinoza han escrito sus memorias o libros referentes a sus diferencias con Betancourt, por lo que existen fuentes aparentemente suficientes.

Por su parte, otro importante disidente como Luis Beltrán Prieto Figueroa donó su archivo personal a la Biblioteca Nacional en La Asunción, en el estado Nueva Esparta. También sería relevante analizar la de otros que, aunque no llegaron a ser expulsados, tuvieron públicas diferencias con Betancourt, como Reinaldo Leandro Mora, Carlos Andrés Pérez, Jaime Lusinchi o David Morales Bello; igualmente, las opiniones de sus más fieles seguidores como Luis Piñerúa Ordaz y Luis Alfaro Ucero, conocedores además del funcionamiento del aparato interno del partido. Dada la cercanía con Betancourt y la gran significación que tuvo Gonzalo Barrios como fundador y presidente de AD durante más de dos décadas, el archivo de este que se encuentra en la Fundación Gonzalo Barrios en Acarigua-Araure del estado Portuguesa, puede ser una fuente valiosa para obtener información esclarecedora. Sin embargo, en todos los casos es necesario evaluar la imparcialidad y objetividad de la fuente, sobre todo cuando se trata de figuras tan polémicas y tan recientes aun en la memoria ciudadana como la del protagonista de nuestro estudio.

Como conclusión, parece válido afirmar que Rómulo Betancourt sí tenía un estilo de liderazgo partidista transformacional. Las dos citas que se mencionan a continuación sirven como corolario final de esta conclusión:

Cuando se dice que votemos por quien votemos, en el fondo de todo venezolano duerme un adeco, se está significando que el esquema propuesto por Rómulo Betancourt se ha hecho conciencia nacional (Caballero, 1981).

(Rómulo Betancourt concebía el partido...) como una imposición modernizadora en el cuerpo de la sociedad (...) es como si subyaciera la idea de una sociedad infantil, primaria, que requería de una instancia organizadora (...) para salir de la sociedad rural, decimonónica (...) el partido tenía una función de irradiación cultural (Marta Sosa, 1989).

Entre las sugerencias que se pueden hacer sobre los resultados del presente estudio está la posibilidad ya señalada de repetirlo pero en otros períodos de tiempo con objeto de observar el origen y evolución del estilo de liderazgo partidista de Betancourt. Un apropiado diseño de investigación de series de tiempo con una metodología de medición adecuada que permitiese pruebas de significación estadística no paramétricas, podría proporcionar conclusiones interesantes sobre cambios en el estilo y alguna posible interpretación *ex post facto* sobre las causas asociadas a los cambios que se puedan registrar entre las distintas observaciones seriales (Campbell y Stanley, 2001; Kerlinger y Lee, 2002), pero teniendo siempre en cuenta las peculiaridades propias del objeto de estudio del historiador y evitar caer en preciosismos numéricos que poco valor agregan al descubrimiento de los hechos y su interpretación a partir de las fuentes primarias. Por ejemplo, un diseño de serie de tres tiempos:

1. 1937 y 1941: en el que se esperaría observar eventos de formación del componente carismático de su liderazgo
2. 1941-1948: en el que se esperaría observar eventos de formación del componente transformacional de su liderazgo
3. 1958-1967: en el que se observarían los hipotéticos cambios en su estilo de liderazgo frente a amenazas provenientes del interior del partido, posibilidad negada para algunos, como Barber y Fiedler, posible para otros como Hersey y Blanchard, indiferente para otros como Fleishman.

Para esto, sin embargo, es imprescindible llevar a cabo mejoras en la confiabilidad y validez del instrumento de análisis de contenido.

También sería posible plantear propuestas de investigación para comparar el estilo de liderazgo de Betancourt con el de sus principales rivales políticos venezolanos con menos éxito como, por ejemplo, Jóvito Villalba y Gustavo Machado, o realizar comparaciones entre líderes latinoamericanos en situaciones parecidas a las de Betancourt y AD como Paz Estenssoro y el MNR, Haya de la Torre y el APRA, Figueres y el PLN, Yrigoyen y la UCR, con el objeto de ver si es posible determinar la existencia de algún patrón común en la aparición y evolución de los partidos políticos contemporáneos en América Latina desde la variable del estilo de liderazgo de sus fundadores, línea de investigación que pudiera extenderse al área del Caribe anglosajón, donde también se dieron procesos de creación de

modernos partidos políticos con un fuerte liderazgo de sus fundadores, como en los casos del trinitario Eric Williams y su National People's Movement, los guyaneses Cheddi Jagan y Forbes Burnham con su People's Progressive Party o el jamaiquino Norman Manley con su People's National Party. Algunos ejemplos de fuentes para la obtención de información para estos estudios serían la Fundación Luis Muñoz Marín en Puerto Rico, el Centro Cultural e Histórico José Figueres Ferrer en Costa Rica, el Instituto Víctor Raúl Haya de la Torre en Perú, el Eric Williams Memorial Collection en Trinidad y Tobago, el Cheddi Jagan Research Centre en Guyana.

BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ, F. (1989). Comentarios a la ponencia "Rómulo Betancourt: una visión del liderazgo político", en Herbert Koenecke. *Rómulo Betancourt: historia y contemporaneidad*, pp. 113 y 114. Caracas, Venezuela: Editorial Fundación Rómulo Betancourt.

BARBER, J.D. (2009). *The presidential character. Predicting performance in the White House*. New York, USA: Pearson Education. 4ª edición.

BASS, B.M. y RIGGIO, R.E. (2006). *Transformational leadership*. New York, USA: Psychology Press, 2ª edición.

BLANCO MUÑOZ, A. (1989). *Acción Democrática. Memorias de una contradicción. Habla Gumersindo Rodríguez*. Caracas, Venezuela: Universidad Central de Venezuela, Cátedra Pío Tamayo, Centro de Estudios de Historia Actual.

BURNS, J.M. (2010). *Leadership*. New York, USA: Harpers Collins Publishers, Harper Perennial Political Classics.

CABALLERO, M. (1981). *El Nacional*, 28 de agosto, Caracas, Venezuela.

CABALLERO, M. (2004). *Rómulo Betancourt. Político de nación*. Caracas, Venezuela: Alfadil Ediciones.

CAMPBELL, D. y STANLEY, J. (2001). *Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu Editores.

CARO, R.A. (1982). *The years of Lyndon Johnson: The path to power*. New York, USA: Knopf.

CARRERA DAMAS, G. (2013). *Rómulo histórico*. Caracas, Venezuela: Editorial Alfa.

CONGER, J.A. (1989). *The charismatic leader*. San Francisco, California, USA: Jossey Bass.

DELUGA, R.J. (2001). "American presidential machiavellianism: Implications for charismatic leadership and rated performance". *The Leadership Quarterly*, 9, pp. 265-291.

FIEDLER, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York, USA: McGraw-Hill.

FLEISHMAN, E.A., HARRIS, E.F. y BURT, H.E. (1955). *Leadership and supervision in industry*. Columbus, Ohio, USA: Bureau of Educational Research, Ohio State University.

FUNDACIÓN RÓMULO BETANCOURT (1989). *Rómulo Betancourt: historia y contemporaneidad*. Caracas, Venezuela: Fundación Rómulo Betancourt.

FUNDACIÓN RÓMULO BETANCOURT (2003). *Rómulo Betancourt. Antología política*. Volumen V: 1948-1952. Selección y estudio preliminar de Margarita López Maya. Caracas, Venezuela: Fundación Rómulo Betancourt-Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico de la Universidad Central de Venezuela.

GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M., DONNELLY, J.H. y KONOPASKE, R. (2003). *Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores. 11ª edición.

HERSEY, P. y BLANCHARD, K.H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, New Jersey, USA: Prentice Hall. 6ª edición.

HOUSE, R.J. (1971). "A path goal theory of leadership effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, sept., pp. 321-339.

KAPLAN, R.M. y SACUZZO, D.P. (2006). *Pruebas psicológicas. Principios, aplicaciones y temas*. México: Thomson Editores. 6ª edición.

KERLINGER, F. y LEE, H.K. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales*. México: McGraw-Hill. 4ª edición.

KOENEKE, H. (1989). “Rómulo Betancourt: una visión del liderazgo político”, en *Rómulo Betancourt: historia y contemporaneidad*, pp. 65-106. Caracas, Venezuela: Editorial Fundación Rómulo Betancourt.

LIKERT, R. (1961). *New patterns of management*. New York, USA: McGraw-Hill.

MARTA SOSA, J. (1989). Comentarios a la ponencia “La concepción del partido político en Rómulo Betancourt”. En Humberto Njaim, *Rómulo Betancourt: historia y contemporaneidad*. Caracas, Venezuela: Editorial Fundación Rómulo Betancourt.

MARTÍN, A. (2013a). *Ahora es cuando. Memorias I: 1945-1960*. Caracas, Venezuela: Editorial Libros Marcados.

MARTÍN, A. (2013b). *La terrible década de los 60. Memorias II: 1960-1970*, Caracas, Venezuela: Editorial Libros Marcados.

MUMFORD, M.D. y STRANGE, J.M. (2002). “Vision and mental models: The case of charismatic and ideological leadership”. En Avolio, B.J. y Yammarino, F.J. *Transformational and charismatic leadership. The road ahead*, pp. 109-142. Oxford, UK: JAI/Elsevier.

NEUENDORF, K.A. (2002). *The content analysis guidebook*. Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications.

NEUSTADT, R.E. (1991). *Presidential power and the modern presidents. The politics of leadership from Roosevelt to Reagan*. New York, USA: The Free Press.

NJAIM, H. (1989). “La concepción del partido político en Rómulo Betancourt”. En *Rómulo Betancourt: historia y contemporaneidad*. Caracas, Venezuela: Editorial Fundación Rómulo Betancourt.

O'CONNOR, J., MUMFORD, M.D., CLIFTON, T. GESSNER, T.L. y CONNELLY, M.S. (1995). "Charismatic leadership and destructiveness: A historiometric study". *The Leadership Quarterly*, 6, pp. 529-555.

PEÑA, A. (1978). *Conversaciones con Luis Beltrán Prieto*. Caracas, Venezuela: Editorial Ateneo de Caracas.

PÉREZ GÓMEZ, R. (2014a). Estudio exploratorio del liderazgo ejecutivo de Richard Nixon. Caracas, Venezuela. Monografía presentada para el curso de Historia Contemporánea de los Estados Unidos, Maestría de Historia de las Américas, Universidad Católica Andrés Bello.

PÉREZ GÓMEZ, R. (2014b). Estudio exploratorio del discurso político de Laureano Gómez. Caracas, Venezuela. Monografía presentada para el curso de Historia Contemporánea de Colombia, Maestría de Historia de las Américas, Universidad Católica Andrés Bello.

REY, L.E. (1982). Artículo incluido en *Rómulo Betancourt, político sin ocaso. Crónica de una muerte*. Caracas, Venezuela: Editorial Centauro.

SKOWRONEK, S. (2011). *Presidential leadership in political time. Reprise and reappraisal*. Lawrence, Kansas, USA: University Press of Kansas. 2ª edición.

SOSA ABASCAL, A. (2001). *Rómulo Betancourt y el partido del pueblo. 1937-1941*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello-Fundación Rómulo Betancourt.

VROOM, V.H. y JAGO, A.G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey, EE.UU.: Prentice Hall.