

# Liderar la guerra, liderar la paz. Estilos de liderazgo en Colombia (1982-2014)\* Leading the war, leading to peace. Leadership styles in Colombia (1982-2014) *Liderar a guerra, liderar a paz. Estilos de liderança em Colômbia (1982-2014)*

---

José Manuel Rivas Otero<sup>1</sup>  
Universidad de Salamanca, España

## Resumen

En Colombia, los líderes políticos han tenido un papel central en las políticas de guerra y paz a lo largo de más de 50 años de conflicto armado. El objetivo de este artículo es evaluar el estilo de liderazgo de los líderes políticos en contexto de conflicto, acudiendo al caso de Colombia entre 1982 y 2014. Para ello, en primer lugar, se construye el marco teórico. En segundo, se lleva a cabo un repaso del contexto histórico. En tercer, se expone la metodología de análisis de contenido de entrevistas para la evaluación de los estilos de liderazgo. En cuarto, se analizan los resultados. Finalmente, se presentan las conclusiones y las perspectivas de futuro.

**Palabras clave:** Estilo de liderazgo, Políticas de Paz, Conflicto Armado, Análisis de contenido, Colombia.

## Abstract

This paper focuses on assessment of leadership style of political decision-makers between 1982 and 2014 who have played a central role in the development of public policies against the war and in favor of peace over more than fifty years of internal armed conflict. To do this, first, a theoretical framework is built. Secondly, a historical review is made. Third, the methodology of content analysis of interviews to assess leadership styles is set out. Fourth, results are analyzed. Finally, conclusions and future prospects are presented.

**Key words:** Style of leadership, Policy Peace, Armed Conflict, Content analysis, Colombia.

## Resumo

Na Colômbia, os líderes políticos têm desempenhado um papel central nas políticas de guerra e paz ao longo de mais de cinquenta anos de conflito armado. O objetivo deste trabalho é avaliar o estilo de liderança política no contexto de conflito recorrendo ao caso da Colômbia entre 1982 e 2014. Para fazer isso, em primeiro lugar, o marco teórico é construído. Em segundo lugar, se realizará uma revisão do contexto histórico. Em terceiro lugar, será exposta a metodologia de análise de conteúdo de entrevistas para a avaliação dos estilos de liderança discutidas. Em quarto lugar, serão analisados os resultados. Finalmente, as conclusões e as perspectivas futuras serão apresentadas.

**Palavras-chave:** Estilo de Liderança, Política de Paz, Conflito, Análise de Conteúdo, na Colômbia.

**Cómo referenciar este artículo:** Rivas, J. (2016). Liderar la guerra, liderar la paz. Estilos de liderazgo en Colombia (1982-2014). *Pensamiento Americano*, 9(16), 27-44.



**Recibido: Julio 13 de 2015 • Aceptado: Octubre 26 de 2015**

\* Trabajo realizado en el marco del proyecto Élités parlamentarias en América Latina (PELA) de la Universidad de Salamanca. La investigación está financiada por la Universidad de Salamanca y el Banco de Santander.

1. Máster en Estudios Latinoamericanos de la Universidad de Salamanca. Politólogo y jurista de la Universidad de Granada. Actualmente es investigador y doctorando en Estado de Derecho y Gobernanza Global de la Universidad de Salamanca. Ha sido profesor e investigador en la Universidad Nacional de Colombia y profesor en la Pontificia Universidad Javeriana, en Bogotá. Ha participado en varios congresos internacionales, y publicado varios artículos en revistas científicas y capítulos de libros. Principales líneas de investigación son el liderazgo político, el populismo y la resolución de conflictos. [jmanuelrivas@gmail.com](mailto:jmanuelrivas@gmail.com)

En la actualidad, Colombia se encuentra inmersa en una negociación de paz entre el gobierno y la insurgencia que busca poner fin a más de 50 años de conflicto armado. Durante su participación en un Foro por la Paz en Colombia, el pasado 16 de junio de 2015 en Oslo, su presidente, Juan Manuel Santos, compartió la siguiente reflexión con los asistentes:

Me dijeron que ejercer el liderazgo en tiempos de guerra, como lo hice cuando fui Ministro de Defensa antes de ser Presidente –de hecho el haber sido el ministro más popular me llevó a la Presidencia–, es mucho más fácil que ejercer el liderazgo en un proceso de paz (*El Tiempo*, 2015).

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

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

mantiene el control de las actividades del grupo (Bar-Yam, 2003).

Algunos trabajos, varios de ellos recientes, procedentes de las relaciones internacionales (Byman & Pollack, 2001; Mares & Palmer, 2012) y la psicología social (Hermann, 1999; Conway *et al.*, 2001, 2003; Greenstein, 2004; Dyson, 2009; Foster & Keller, 2014), han estudiado el estilo de liderazgo, esto es, el conjunto de características personales y manifiestas del líder (Hermann, 1977, p.2), con el fin de determinar su impacto en la toma de decisiones políticas. El principal obstáculo con el que se encuentran este tipo de trabajos es el acceso limitado a fuentes empíricas; para superarlo, algunos autores han diseñado *técnicas metodológicas*, la mayoría basadas en el análisis de contenido, que evalúan estilos de liderazgo bajo la premisa de que los atributos personales que configuran el estilo de liderazgo del líder son deducibles a través del lenguaje (Hermann, 1999). Una de las más utilizadas es el *Leader Trait Assessment (LTA)*.

El objetivo de este artículo es evaluar los estilos de liderazgo de los líderes políticos de Colombia entre 1982 y 2014. Para ello, en primer lugar, se construye el marco teórico. En segundo lugar, se lleva a cabo un repaso del contexto histórico. En tercer lugar, se expone la metodología de análisis de contenido de entrevistas para la evaluación de los estilos de liderazgo. En cuarto lugar, se analizan los resultados. Finalmente, se presentan las conclusiones y las perspectivas de futuro.

## 1. Estilo de liderazgo y políticas de guerra y paz

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

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

El desarrollo de los estudios sobre estilos de liderazgo comienza durante el primer tercio del siglo XX y la mayoría que proceden de la psico-

logía social<sup>1</sup>. En la década de 1930, Lewin *et al.* (1939), llevan a cabo un experimento controlado para comprobar los efectos de distintos estilos de liderazgo en el comportamiento de los individuos dentro de los grupos. Dos décadas después, Lasswell (1963) elabora una tipología de estilos de liderazgo a partir del análisis de las historias clínicas de dirigentes políticos.

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

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

Waltz (1957), Byman y Pollack (2001) y

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

Mares y Palmer (2012) abordan esta cuestión desde la perspectiva de los estudios internacionales. El primero distingue tres imágenes (niveles de análisis) para explicar la conducta de los Estados y una de ellas es la personalidad y conducta de los líderes; pero rechaza esta imagen al considerar que la naturaleza humana es constante y que este tipo de explicaciones no son parsimoniosas (Waltz, 1957, pp.80-81).

Byman y Pollack (2001, p.133) responden a las críticas de Waltz, reivindicando el impacto de los líderes individuales sobre el comportamiento de los Estados mediante el examen de algunos ejemplos históricos, y produciendo algunas hipótesis “plausibles y comprobables”. Según estos autores, los actores individuales desempeñan un papel central en la configuración de la política exterior de un Estado, incluyendo las guerras, las alianzas y los procesos de paz (Byman & Pollack, 2001, p.114).

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

con mayor voluntad de asumir riesgos son más propensos a causar guerras o a prolongarlas.

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

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

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

Hermann y Preston (1994), estudian cómo determinadas características personales del presidente, que configuran su estilo de liderazgo, influyen en su forma de coordinar a los asesores y afecta al proceso de toma de decisiones. Según estos autores, los líderes menos sensibles a la información discrepante, más confiados y limitados cognitivamente, establecen sistemas de asesoramiento más estables; mientras que los más receptivos a la información externa, menos confiados y con mejores condiciones cognitivas, utilizan estructuras de asesoramiento más autónomas, que varían en función de la situación (Hermann & Preston, 1994, pp.93-94).

Conway *et al.* (2001, 2003) investigan el papel de la *integrative complexity* en las deci-

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

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

Todos estos autores, que evalúan el estilo de liderazgo a partir del grado de apertura a los flujos de información, parten de la hipótesis de que determinados rasgos de la personalidad del líder, como una visión distorsionada de la realidad y una excesiva autoconfianza, incrementan la voluntad de asumir riesgos, y por tanto, la posibilidad de desencadenar o prolon-

gar conflictos e impedir soluciones negociadas (Byman & Pollack, 2001, p.137).

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

Un primer grupo de autores (George, 1969; Walker, 1977; Schafer & Walker, 2006) utilizan una técnica de análisis de contenido cualitativo, el *operational code*, para explicar la relación entre las creencias motivacionales de los líderes y su comportamiento en la formulación de políticas. George (1969, pp.199-216) distingue dos tipos de creencias cognitivas, las filosóficas, que aluden a la naturaleza de la política y del conflicto político; y las instrumentales, que configuran la acción política y la toma de decisiones. Walker (1977) aplica la estrategia del código operacional a Kissinger y realiza predicciones sobre el comportamiento negociador del gobierno de los Estados Unidos durante la guerra de Vietnam. En la actualidad, existe toda una escuela que aplica este método en el estudio las decisiones de los líderes políticos (véase Schafer & Walker, 2006).

Un segundo grupo de académicos, liderados por Winter, utilizan técnicas experimentales, para analizar el efecto de los atributos motivacionales sobre las decisiones. Para Winter (1973) existe una conexión entre la motivación por el poder del líder y su influencia en la toma de decisiones dentro de los grupos. Este autor

distingue tres tipos de motivaciones: las de poder, asociadas al prestigio social y al impulso de tomar riesgos; las de filiación, relacionadas con las relaciones interpersonales la pertenencia a un grupo; y las de responsabilidad, vinculadas a la necesidad de actuar de acuerdo a las consecuencias (Winter, 1973; 1991, pp.68-71). En sus experimentos, Winter (1991) concluye que en pequeños grupos empresariales, un alto grado de motivación de poder y de responsabilidad predice el éxito de la gestión en un lapso de tiempo determinado.

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

## 2. Metodología

El presente artículo es un trabajo descriptivo sobre el caso de Colombia (1982-2014) que tiene como objetivo evaluar el estilo de liderazgo de los líderes políticos en contexto de conflicto armado, mediante la técnica de análisis de contenido cuantitativa LTA. En el futuro, esto podría servir para testar la hipótesis teó-

rica de que el estilo de liderazgo tiene impacto en la toma de decisiones políticas en contextos de conflicto, concretamente en las políticas de guerra y paz.

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

El estilo de liderazgo se mide a través de una tipología de elaboración propia, inspirada en los trabajos de Lasswell (1963), Weber (1977) y Hermann (1986, 1999)<sup>2</sup>, que se construye evaluando determinadas características personales mediante el análisis de contenido cuantitativo LTA<sup>3</sup>.

El análisis de contenido describe, de ma-

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

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

En segundo lugar, se descompone el texto en unidades de codificación, que son los elementos lingüísticos que se cuantifican en cada una de las categorías y dimensiones del análisis. Se distinguen tres tipos de unidades: palabras, grupos de palabras, frases, cuasi-frases y textos completos. La técnica LTA contabiliza palabras y grupos de palabras<sup>4</sup>. Asimismo, se

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

3. Otras técnicas para evaluar estilos de liderazgo son el Thematic Apperception Test (TAT), y otras formas de análisis de contenido como la integrative complexity y el operational code. La primera de ellas, de tipo experimental y muy costosa de aplicar en políticos profesionales, se utiliza para evaluar estilos de liderazgo atendiendo a la dimensión motivacional (véase Winter, 1991).

4. Las unidades de codificación son palabras en inglés porque el conteo se realiza en entrevistas en este idioma.

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

contiene tres categorías: orientación hacia los problemas, identificación con el grupo y desconfianza hacia otros grupos.

**Tabla 1. Esquema de clasificación**

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

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

En tercer lugar, se crea un esquema de clasificación que contiene las dimensiones y las categorías que agrupan las unidades de codificación. Tomando como referencia el trabajo de Hermann (1999), el análisis se efectúa con base en cinco categorías exclusivas agrupadas en dos dimensiones. Como se observa en la Tabla 1, la primera dimensión, grado de apertura a los flujos de información, está formada por dos categorías: grado de complejidad conceptual y autoconfianza. La segunda, motivación,

La falta de complejidad conceptual indica el grado en que el individuo clasifica objetos e ideas y reacciona a los estímulos externos; el líder que carece de esta cualidad clasifica todo su entorno mediante parámetros polarizadores (negro-blanco, bueno-malo) y es menos flexible a estímulos y situaciones. La autoconfianza informa sobre la capacidad del sujeto de reaccionar e interactuar con objetos y otros sujetos del entorno (Hermann, 1999, pp.20-22). La tendencia hacia los problemas revela el gra-



do de compromiso del líder con los objetivos de su organización. La identificación con el grupo y la desconfianza hacia otros grupos son atributos que aluden a la necesidad del líder de mantener la cohesión interna de su grupo, bien ensalzando sus virtudes, o bien generando desconfianza hacia otros grupos.

**Tabla 2. Categorías y estilos de liderazgo**

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

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

Como se recoge en la Tabla 2, las características evaluadas evidencian diferentes estilos de liderazgo, todos incluyentes excepto el administrador, que se asigna a los líderes que carecen de todas las características evaluadas en cada categoría. Los líderes con estilo maniqueo poseen un grado de complejidad conceptual inferior al promedio y perciben la realidad en parámetros polarizadores. Los de estilo autoconfiado tienen una gran confianza en sí mismos; estos líderes tienen fuertes convicciones ideológicas y son poco receptivos a la información externa (Hermann, 1999, p.18). Los líderes con estilo solucionador de problemas están motivados por la resolución de los

asuntos que más preocupan al grupo o entidad política (Hermann, 1999, p.25). La motivación principal de aquellos que tienen estilo paraguas es favorecer al grupo con el que se identifica y mantener su identidad. Los líderes con estilo desconfiado están motivados por el grupo, pero se preocupan, principalmente, de que otros grupos (gobiernos, países, “imperios”, “organizaciones terroristas”) no interfieran en sus asuntos (Hermann, 1999, p.29). Por último, los líderes con estilo administrador son aquellos que obtienen un puntaje promedio o bajo en todas las categorías del análisis; son líderes que carecen de estilo, esto es, de atributos manifiestos que destaquen sobre el resto. Este estilo es similar a la categoría weberiana de político profesional y al estilo administrador propuesto por Lasswell (1963).

El cuarto paso para implementar la técnica de análisis de contenido es crear un manual de codificación, que debe incluir una introducción donde se recogen los objetivos, conceptos e hipótesis de la investigación; la selección del material; el esquema de codificación; la definición de los códigos y categorías; y las normas y reglas de codificación. Los tres primeros elementos se corresponden con las tres primeras fases analíticas. En cuanto a la codificación, se utilizan códigos analíticos, cuyo primer dígito señala la dimensión, y el segundo, la categoría. Con relación al último elemento, se han construido ocho normas y ocho reglas para garantizar la validez y la fiabilidad de la evaluación de estilos.

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

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

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

### 3. Contexto histórico

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

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

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

organizaciones insurgentes menores, la mayoría integradas por disidentes de otros grupos.

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

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

#### 4. Estilos de liderazgo en Colombia (1982-2014)

Para cumplir el objetivo: se evalúa el estilo de liderazgo de los líderes políticos colombianos entre 1982 y 2014. A continuación se relacionan las condiciones y los nombres de los diferentes líderes analizados: Belisario Betancur, Virgilio Barco, César Gaviria, Ernesto Samper, Andrés Pastrana, Álvaro Uribe y Juan Manuel

Santos; los líderes insurgentes de las FARC-EP Manuel Marulanda, Alfonso Cano y Timoleón Jiménez; los líderes del ELN Manuel Pérez y Nicolás Rodríguez; y los líderes del M-19, Jaime Bateman, Álvaro Fayad y Carlos Pizarro.

Se excluyen los líderes de grupos insurgentes más pequeños, por la dificultad de obtener entrevistas suficientes para evaluar sus estilos de liderazgo; así como a los líderes de grupos paramilitares y de organizaciones criminales vinculadas al narcotráfico, porque no tienen naturaleza insurgente<sup>5</sup>. Tampoco se incorpora al líder del M-19, Iván Mariano Ospina, ya que solo 11 meses después asumir la jefatura de la organización por la muerte de Bateman, fue apartado por sus propios compañeros por su línea dura y su “metida de pata” al aplaudir las amenazas que hizo la mafia a los residentes norteamericanos en Colombia; además, seis meses después, fue abatido por el Ejército (*Semana*, 1985).

Las entrevistas utilizadas para evaluar los estilos y calcular los promedios se recogen en una base de datos, de elaboración propia, que contiene 360 respuestas de entrevistas de 68 líderes políticos mundiales desde 1979 a 2015, tomadas de diversos medios de comunicación y de otras fuentes secundarias (entrevistas académicas, fundaciones, ONG, páginas web).

5. Se define como insurgente al grupo de naturaleza política, de carácter organizado, con protagonismo de un actor o grupo de actores, que prolonga el enfrentamiento con la autoridad política establecida y adopta una estrategia de lucha basada en la movilización social y el uso de la fuerza (Jordán, 2011).

Con objeto de disponer de una mayor cantidad de entrevistas y armonizar el conteo de palabras, la base de datos únicamente incluye entrevistas en inglés o traducidas a este idioma<sup>6</sup>.

Las Tablas 3 y 4 recogen los resultados del análisis de contenido. En términos generales, los líderes colombianos obtienen puntuaciones más altas en las categorías relacionadas con el grado de apertura a los flujos de información que en aquellas que evalúan la motivación. Además, 12 de los 15 puntúan en alguna de las categorías y cinco de ellos, todos líderes ejecutivos, lo hacen en más de una.

6. La base de datos incluye líderes de Estados, Estados no reconocidos (por todos los Estados), gobiernos centrales y regiones autónomas: Gerry Adams (Irlanda del Norte), Mahmoud Ahmadinejad (Irán), Patricio Aylwin (Chile), Shamil Basayev (Ichkeria), Virgilio Barco (Colombia), Jaime Bateman (Colombia), Belisario Betancur (Colombia), Tony Blair (Reino Unido), George W. Bush (Estados Unidos), David Cameron (Reino Unido), Alfonso Cano (Colombia), Che Shui-Bian (Taiwán), Bill Clinton (Estados Unidos), Rafael Correa (Ecuador), Susana Díaz (Andalucía), Mauricio Funes (El Salvador), Muammar Gaddafi (Libia), Antonio García (Colombia), César Gaviria (Colombia), Mikhail Gorbachev (Unión Soviética), Schafick Handal (El Salvador), Hu Jintao (República Popular China), Juan José Ibarretxe (País Vasco), Pablo Iglesias (España), Lech Kaczyński (Polonia), Ramzan Kadyrov (Chechenia), Salva Kiir Mayardit (Sudán del Sur), Luiz Inácio Lula da Silva (Brasil), Ma Ying-jeou (Taiwán), Iván Márquez (Colombia), Manuel Marulanda (Colombia), Arthur Mas (Cataluña), Aslan Maskhadov (Ichkeria), Thabo Mbeki (Sudáfrica), José Mujica (Uruguay), Antonio Navarro Wolf (Colombia), Tansa Nijmeijer (Colombia), Barack Obama (Estados Unidos), Arnaldo Otegi (País Vasco), Andrés Pastrana (Colombia), Manuel Pérez (Colombia), Gustavo Petro (Colombia), Sebastián Piñera (Chile), Vladimir Putin (Rusia), Jordi Puyol (Cataluña), Mariano Rajoy (España), Nicolás Rodríguez (Colombia), José Luis Rodríguez-Zapatero (España), Dilma Rousseff (Brasil), Tony Saca (El Salvador), Alex Salmond (Escocia), Ernesto Samper (Colombia), Juan Manuel Santos (Colombia), Jesús Santrich (Colombia), Arnold Schwarzenegger (California), Manmohan Singh (La India), Horst Seehofer (Baviera), Hashim Thaçi (Kosovo), Margaret Thatcher (Reino Unido), Julio César Turbay (Colombia), Doku Umarov (Ichkeria, Emirato del Cáucaso), Álvaro Uribe (Colombia), Xi Jinping (República Popular China), Boris Yeltsin (Rusia), Jacob Zuma (Sudáfrica).

Con relación a la primera categoría, falta de complejidad conceptual, la tienen cinco de los siete presidentes, Betancur, Barco, Gaviria, Samper, Pastrana, y solo uno de los ocho jefes insurgentes, Jiménez. Samper y Gaviria poseen los promedios más altos, el primero obtiene una diferencia de promedios de 0,28, algo mayor a la desviación típica de la muestra, mientras que el segundo se sitúa casi 0,25 puntos por encima de la misma. De acuerdo con estos resultados, todos estos líderes poseen un estilo de liderazgo maniqueo, de mayor intensidad en los casos de Samper y Gaviria. Los líderes que poseen este estilo suelen entender la realidad política en parámetros polarizadores, no escuchan habitualmente a sus asesores y son poco flexibles a la hora de tomar decisiones.

En la categoría que mide la autoconfianza solamente tres de los 15 líderes, Samper, Uribe y Santos, los tres presidentes, obtienen una diferencia de promedio por encima de la mitad de la desviación típica. Samper es el que tiene la puntuación más alta, con una diferencia que supera a la desviación típica en más de medio punto. Asimismo, cabe destacar que todos los insurgentes tienen puntuaciones por debajo del promedio, un patrón que se repite en otros líderes insurgentes del mundo evaluados en otros trabajos similares (véase Rivas & Tarín, 2014; Rivas, 2015). De acuerdo la evaluación, Samper, Uribe y Santos son líderes de estilo autoconfiado, de mayor intensidad en el primero. Los líderes de estilo autoconfiado tienen una enorme confianza en ellos mismos, fuertes convicciones morales e ideológicas, y son poco

Tabla 3. Estilos de liderazgo: Resultados de la evaluación

Líder	Entrevistas	Palabras	Falta de complejidad conceptual(2)		Auto-confianza(2)	
			$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X}$	$\sigma$
		353	756.270	0,30	0,24	2,19
			$\bar{X}$ líder	$\bar{X}$ líder - $\bar{X}$ total	$\bar{X}$ líder	$\bar{X}$ líder - $\bar{X}$ total
Belisario Betancur	6	11.897	0,43	0,12*	1,554	-0,6
Virgilio Barco(1)	3	2.920	0,52	0,22*	2,215	0,03
César Gaviria	7	8.882	0,79	0,49**	1,897	-0,29
Ernesto Samper	7	10.633	0,58	0,28**	4,228	2,04**
Andrés Pastrana	6	10.593	0,43	0,13*	2,245	0,06
Álvaro Uribe	7	10.108	0,28	-0,02	3,467	1,28*
J. Manuel Santos	5	12.586	0,39	0,09	3,220	1,03*
Manuel Marulanda	4	10.140	0,21	-0,09	0,334	-1,85
Jaime Bateman	5	10.063	0,37	0,07	1,704	-0,48
Manuel Pérez	3	8.614	0,37	0,07	1,288	-0,90
Álvaro Fayad	3	11.358	0,15	-0,15	0,230	-1,96
Carlos Pizarro	3	9.926	0,37	0,07	1,240	-0,95
Nicolás Rodríguez	6	10.058	0,24	-0,06	0,883	-1,30
Alfonso Cano	3	12.646	0,34	0,03	0,240	-1,95
Timoleón Jiménez(1)	5	5.690	0,45	0,15*	0,352	-1,83
Líder	Tendencia a resolver problemas(2)		Identificación con el grupo(2)		Desconfianza hacia otros grupos(2)	
	$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X}$	$\sigma$
	0,41	0,31	0,33	0,62	0,25	0,35
	$\bar{X}$ líder	$\bar{X}$ líder - $\bar{X}$ total	$\bar{X}$ líder	$\bar{X}$ líder - $\bar{X}$ total	$\bar{X}$ líder	$\bar{X}$ líder - $\bar{X}$ total
Belisario Betancur	0,41	0,00	0,53	0,20	0,250	0,00
Virgilio Barco(1)	0,53	0,12	0,20	-0,13	0,303	0,05
César Gaviria	0,38	-0,03	0,08	-0,25	0,481	0,23*
Ernesto Samper	0,22	-0,19	0,12	-0,20	0,236	-0,01
Andrés Pastrana	0,79	0,38**	0,32	-0,01	0,271	0,02
Álvaro Uribe	0,44	0,03	0,19	-0,13	0,689	0,44**
J. Manuel Santos	0,61	0,20*	0,10	-0,23	0,173	-0,08
Manuel Marulanda	0,23	-0,18	0,33	0,00	0,417	0,17
Jaime Bateman	0,32	-0,09	0,66	0,33*	0,396	0,15
Manuel Pérez	0,32	-0,09	0,97	0,64**	0,411	0,16
Álvaro Fayad	0,24	-0,17	0,34	0,01	0,357	0,11
Carlos Pizarro	0,40	-0,01	0,35	0,02	0,337	0,09
Nicolás Rodríguez	0,53	0,12	0,51	0,18	0,610	0,36**
Alfonso Cano	0,43	0,02	0,29	-0,04	0,549	0,30*
Timoleón Jiménez(1)	0,42	0,01	0,35	0,02	0,346	0,10

\*  $\bar{X}$  líder -  $\bar{X}$  total >  $\sigma/2$  - \*\*  $\bar{X}$  líder -  $\bar{X}$  total >  $\sigma$  - (1) Resultados provisionales porque no se dispone del número mínimo de entrevistas requeridas para estos líderes. (2) Todos los valores expresados en porcentajes.

Fuente: Elaboración propia.

receptivos a la información externa cuando ponen en duda sus propias certezas.

En las categorías que evalúan la motivación los resultados son más diversos. Los presidentes Pastrana y Santos obtienen puntuaciones altas en la categoría tendencia a resolver problemas. Santos se sitúa algo más de dos puntos por encima del promedio, con una diferencia mayor a la mitad de la desviación típica, mientras que Pastrana obtiene un promedio que casi dobla el promedio total y una diferencia superior a la desviación típica en 0,08 puntos. De acuerdo con estos resultados, ambos líderes son solucionadores de problemas, con un estilo más marcado en el caso de Pastrana. Los líderes con este estilo están comprometidos con los objetivos del grupo y los asuntos que lo aquejan son su principal preocupación.

En cuanto a la categoría identificación con el grupo, los jefes insurgentes Bateman y Pérez obtienen puntuaciones significativamente altas. El primero tiene un promedio que dobla el promedio total y es algo mayor a la desviación típica de la muestra, mientras que el del segundo triplica el promedio y se sitúa algo por encima de la desviación típica. De acuerdo con la evaluación, Bateman y Pérez poseen un estilo paraguas, más común en líderes insurgentes y de oposición (Rivas & Tarín, 2014; Rivas, 2015). Este estilo se manifiesta con mayor intensidad en el caso de Bateman. Los líderes paraguas están motivados por el grupo y buscan reforzar su identidad con el fin de llevar a cabo acciones que lo favorezcan.

**Tabla 4. Estilos de liderazgo: líderes y estilos**

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

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

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a la desconfianza hacia otros grupos, se advierte que no hay una diferencia tan marcada entre líderes ejecutivos e insurgentes como ocurre en las demás categorías. Los presidentes Gaviria y Uribe y los insurgentes Rodríguez y Cano obtienen puntuaciones altas. Gaviria y Cano tienen una diferencia de promedio por encima de la mitad de la desviación típica, mientras que en los casos de Uribe y Rodríguez esa diferencia se sitúa 0,09 y 0,01 puntos respectivamente, por encima del valor de la desviación típica. De acuerdo con estos resultados, los cuatro son líderes de estilo desconfiado, aunque es más marcado en Uribe y Rodríguez. Los líderes este estilo están motivados por el grupo, pero se preocupan, sobre

todo, de que otros grupos (por ejemplo, grupos terroristas o gobiernos extranjeros) no interfieran en los asuntos internos del suyo.

Por último, tres líderes, Marulanda, Fayad y Pizarro, todos insurgentes, no puntúan en ninguna de las categorías; se sitúan en torno al promedio en todas las categorías, excepto en autoconfianza, con puntuaciones por debajo del promedio. Este tipo de líderes no tienen un estilo propiamente dicho, sino que se caracterizan por no poseer las características personales evaluadas.

### 5. Conclusiones y perspectivas de futuro

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

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

En tercer lugar, de los 15 líderes examinados, dos tercios poseen un único estilo de lide-

razgo y el tercio restante (todos líderes ejecutivos) posee dos. El estilo que más se repite es el maniqueo y los que menos, paraguas y solucionador de problemas. Asimismo, únicamente hay tres líderes administradores, es decir, que no poseen ninguna de las características evaluadas.

No obstante, se perciben algunos problemas en el uso de esta técnica de evaluación. Por un lado, la construcción de una tipología de estilos de liderazgo incluyente dificulta corroborar hipótesis y examinar relaciones de causalidad; este problema podría solucionarse construyendo una tipología de estilos más excluyente, que tenga en cuenta las dimensiones, o combinando el análisis de contenido con otras técnicas de análisis. Por otro lado, la presencia de sesgo en la selección de entrevistas, inevitable en el análisis de contenido, que puede atemperarse con la inclusión de normas y reglas que garanticen la validez y fiabilidad de los resultados.

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

### Referencias

- Alonso, S., Volkens, A. & Gómez, B. (2012). *Análisis de contenido de textos políticos. Un enfoque cuantitativo*. Cuadernos Metodológicos, 047. Madrid: CIS.

- Bachelet, M. (2004). "El liderazgo político, una mirada desde la Defensa". *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 2, 3-11.
- Bar-Yam, Y. (2003). *Complexity of Military Conflict: Multiscale Complex Systems Analysis of Litoral Warfare*. Nueva Inglaterra: Complex Systems Institute [Recurso en red]. Disponible en: <http://necsi.org/faculty/bar-yam.html>. Fecha de consulta: 11/12/2014
- Berelson, B. & Lazarsfeld, P. (1948). *The Analysis of communications content*. Chicago-Nueva York: University of Chicago and Columbia University.
- Blondel, J. & Thiébault, J. L. (2010). *Political Leadership, Parties and Citizens*. Londres-Nueva York: Routledge.
- Burke, J. & Greenstein, F. (1991). *How presidents test reality: Decisions on Vietnam, 1954 and 1965*. Nueva York: Russell Sage Foundation.
- Burns, J. (2010). *Leadership*. Nueva York: Harper Collins.
- Byman, D. & Pollack, K. (2001). "Let Us Now Praise Great Men. Bringing the Statesman Back In". *International Security*, 25(4), 107-146.
- Cepeda, F. (2001). "Accidentado camino hacia la paz". En F. Cepeda (Ed.), *Haciendo paz. Reflexiones y perspectivas del proceso de paz en Colombia*. Bogotá: Embajada de los Estados Unidos de América-Fundación Ideas para la Paz.
- Conway, L., Suedfeld, P. & Clemens, S. (2003). Beyond the American reaction: Integrative complexity of Middle Eastern leaders during the 9/11 crisis. *Psicología Política*, (27), 93-104.
- Conway, L., Suedfeld, P. & Tetlock, P. (2001). "Integrative complexity and political decisions that lead to war or peace". En D. Christie, R. Wagner & D. Winter, *Peace, conflict, and violence: Peace psychology for the 21st century*. Nueva York: Prince Hall.
- Dyson, S. (2009). "Cognitive Style and Foreign Policy: Margaret Thatcher's Black-and-White Thinking". *International Political Science Review*, 30(1), 33-48.
- El Tiempo* (2015). "Hasta la tumba por la paz, dice el presidente Santos". [Recurso en red]. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/politica/gobierno/palabras-del-presidente-juan-manuel-santos-durante-foro-en-oslo/15955677>. Fecha de consulta: 19/06/2015
- Foster, D. & Keller, J. (2014). "Leaders' Cognitive Complexity, Distrust, and the Diversionary Use of Force". *Foreign Policy Analysis*, 10(3), 205-223.
- García, M. (1992). *De la Uribe a Tlaxcala: procesos de paz*. Bogotá: CINEP.
- George, A. (1969). "The 'operational code': A neglected approach to the study of political leaders and decision-making". *International Studies Quarterly*, 23, 190-222.
- González, F. (2003). "¿Colapso parcial o presencia diferenciada del Estado en Colombia?: Una mirada desde la historia". *Revista Colombia Internacional*, 58, 124-158.



- Greenstein, F. (2004). *The presidential difference: Leadership style from FDR to George W. Bush*. Princeton: Nueva Jersey: Princeton University Press.
- Hermann, M. & Preston, T. (1994). "Presidents, advisers, and foreign policy: The effects of leadership style on executive arrangements". *Political Psychology*, 15, 75-96.
- Hermann, M. (1986). "Ingredients of Leadership". En M. Hermann (Ed.), *Political Psychology*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hermann, M. (1999). "Assessing leadership style: A trait analysis". En J. Post, *The Psychological Assessment of Political Leaders: With Profiles of Saddam and Bill Clinton*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Hermann, M. (Ed.) (1977). *A Psychological Examination of Political Leaders*. Nueva York: The Free Press.
- Jordán, J. (2011). "Delimitación teórica de la insurgencia: concepto, fines y medios". Análisis Grupo de Estudios en Seguridad Internacional (GESI). Granada: GESI-Universidad de Granada. [Recurso en red]. Disponible en: <http://www.seguridadinternacional.es/?q=es/content/delimitaci%C3%B3n-te%C3%B3rica-de-la-insurgencia-concepto-fines-y-medios>. Fecha de consulta: 28/11/2014
- Kernberg, O. (1999). *Ideología, conflicto y liderazgo en grupos y organizaciones*. Barcelona: Paidós.
- Kruijt, D. (2010). "Reflexiones sobre la guerra y la paz en Colombia". En A. Vargas (Dir.), *Colombia: Escenarios Posibles de Guerra o Paz*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Lasswell, H. (1963). *Psicopatología y política*. Buenos Aires: Paidós.
- Lebart, L., Salem, A. & Bécue, M. (2000). *Análisis estadístico de textos*. Lleida: Editorial Milenio.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. (1939). "Patterns of aggressive behavior in experimentally created 'social climates'". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- MacFarland, A. (1969). *Power and Leadership in Pluralistic Systems*. Stanford: University Press.
- Mares, D. & Palmer, D. (2012). *Poder, instituciones y liderazgo en la paz y la guerra. Aprendizajes de Perú y Ecuador (1995-1998)*. Quito: FLACSO.
- Nasi, C. (2010). "Guerras de guerrillas, acuerdos de paz y regímenes políticos". En A. Rettberg (Comp.), *Conflicto armado, seguridad y construcción de paz en Colombia*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Nye, J. (2008). *The Power to Lead*. Oxford: Oxford University Press.
- Palacios, M. (2001). "Una revisión histórica de los procesos de paz en Colombia: ¿El proceso o la paz?". En F. Cepeda (Ed.), *Haciendo paz. Reflexiones y perspectivas del proceso de paz en Colombia*. Embajada de los Estados Unidos de América-Fundación Ideas para la Paz.

- Pizarro, E. (1996). *Insurgencia sin revolución: la guerrilla colombiana en perspectiva comparada*. Bogotá: Tercer Mundo.
- Rivas, J. (2015). "Estilos de liderazgo y políticas de paz en contextos de conflicto armado: Fundamentos teóricos y propuesta metodológica". Ponencia presentada en el Seminario de investigación del Área de Ciencia Política y de la Administración de la *Universidad de Salamanca*, en Salamanca el 12 de enero de 2015. [Recurso en red]. Disponible en: <http://campus.usal.es/~acpa/wp-content/uploads/Rivas-Otero-Seminario.pdf>. Fecha de consulta: 21/02/2015
- Rivas, J. & Alcántara, M. (2015). "Una aproximación teórica al concepto de liderazgo político". En VV.AA. *Temas Selectos del Derecho Electoral*. México DF: Tirant lo Blanch.
- Rivas, J. & Tarín, A. (2014). "Estilos de liderazgo y políticas de guerra y paz en contextos de conflicto armado: el conflicto ruso-checheno". Ponencia presentada en el Encuentro Internacional Ser líder en las Américas y en Europa organizada por el *Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS)*, en París del 19 al 21 de noviembre de 2014.
- Salamanca, M. (2008). "Un ajedrez del conflicto armado colombiano". F. Gómez (Dir.), *Colombia en su laberinto*. Madrid: Catarata.
- Schafer, M. & Walker, S. (Eds.) (2006). *Beliefs and leadership in world politics: Methods and applications of operational code analysis*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Semana (1985). "Muere el duro". [Recurso en red]. Disponible en: <http://www.semana.com/nacion/articulo/muere-el-duro/6948-3>. Fecha de consulta: 20/06/2015
- Walker, S. (1977). "The interface between beliefs and behavior: Henry Kissinger's operational code and the Vietnam War". *Journal of Conflict Resolution*, 21, 129-168.
- Walker, S. (1990). "The Evolution of Operational Code Analysis". *Political Psychology*, 11(2), 403-418.
- Waltz, K. N. (1967). *Foreign policy and democratic politics: The American and British experience*. Boston: Little, Brown.
- Weber, M. (1977). *Economía y Sociedad. Volumen II*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Wildavsky, A. (1984). *The Nursing Father: Moses as a Political Leader*. Tuscaloosa: The University of Alabama Press.
- Winter, D. (1973). *The power motive*. Nueva York: Free Press.
- Winter, D. (1991). "A motivational model of leadership: predicting long-term management success from TAT measures of power motivation and responsibility". *Leadership Quarterly*, 2(2), 67-80.