

# Características del Liderazgo Político en Santander-Colombia: 1988 - 2002

## Sumario

Algunas aproximaciones teóricas. Elementos determinantes en el surgimiento y desarrollo del liderazgo político. Desarrollo de la investigación. Participantes. Diseño de Instrumentos. Factores de liderazgo político. Resultados. Análisis de Resultados. Partidos, Votos y Escaños. Conclusiones. Referencias.

## Resumen

El propósito de este trabajo es el de mostrar los resultados de la investigación sobre el Perfil del Liderazgo Político en el Departamento de Santander-Colombia; el objetivo general del estudio fue el de caracterizar los aspectos más importantes de este fenómeno político, mediante la aplicación de la escala multidimensional de liderazgo, que permitió describir las dimensiones de personalidad, comportamiento, redes de apoyo, entorno político y percepciones de las personas seleccionadas que han ocupado cargos de elección popular como alcaldes, concejales, diputados y representantes durante tres o más periodos electorales entre 1988 a 2002 en los municipios de Bucaramanga, Floridablanca, Piedecuesta, Girón, Barrancabermeja, Socorro y San Gil. Los factores aplicados reflejan liderazgos en proceso de transición entre los caracterizados por decisiones fuertemente personalizadas y otros más participativos, consultivos, técnicos y preocupados por la solución de problemas locales, pero con desarraigo cultural.

**Palabras Clave:** Liderazgo, personalidad, comportamiento político, red de apoyo, entorno político, percepción.

## Abstract

The purpose of this work is to show the results of the research project 'Political Leadership Profile in Santander - Colombia'. The general objective of the study was to characterize the most important aspects of political leadership by applying the multidimensional leadership scale to describe the dimensions of personality, behavior, supporting networks, environment and perceptions of the selected persons, who have held popularly elected positions as mayors, council members, deputies and representatives, during three or more electoral periods, between 1988 and 2002, in Bucaramanga, Floridablanca, Piedecuesta, Girón, Barrancabermeja, Socorro and San Gil municipalities of Santander-. The considered factors reflect some leaderships as being in a transitional process that can be characterized by strongly personalized courses for making decisions and others as being more participative, consulting, technical and concerned about the solution of local problems, but culturally uprooted.

**Key Words:** Leadership, personality, political behavior, support network, environment, perception.

**Artículo:** Recibido, Febrero 20 de 2007; aprobado, Marzo 28 de 2007.

**Lya Fernández de Mantilla:** Magister en Estudios Políticos, Pontificia Universidad Javeriana. Magister en Ciencia Política en Ibero América, Universidad Internacional de Andalucía-España. Docente e Investigadora, Instituto de Estudios Políticos- Universidad Autónoma de Bucaramanga - Colombia.

**Correo electrónico:** iep@unab.edu.co ; lyafernandez0109@yahoo.com

# Características del Liderazgo Político en Santander-Colombia: 1988 - 2002 \*

**Lya Fernández de Mantilla**

La percepción generalizada que se tiene sobre la importancia de que el liderazgo es el elemento que garantiza el éxito en el desempeño adecuado de la política, la gobernabilidad y la legitimidad del sistema, en la satisfacción de los conflictos y demandas de los ciudadanos, contrapuestas a aquellas que sostienen su escasez y perversión, han dado paso, con diferentes argumentos, a un ya amplio debate. Paradójicamente, en una región como es el Departamento colombiano de Santander, tan rica en cuanto a procesos políticos, con liderazgos estrechamente ligados a la historia y costumbres políticas del país, son escasos los estudios que permiten entender este fenómeno.

Abordar el tema de liderazgo político adquiere relevancia con los procesos que han tenido lugar en la década de los ochentas, caracterizado por cambios en la política, los cuales han conllevado a redimensionar el aparato público. Por mencionar algunos cambios, sobresale el sistema de elección popular, la descentralización del poder “cuyo sentido primordial es el redimensionamiento del aparato público para las decisiones políticas y económicas, así como de su acción para el logro de la eficiencia instrumental” (Córdova, 2004, p. 43). En el caso colombiano, “el proceso descentralizador ha tenido en cuenta consideraciones de tipo geográfico, fiscal, económico, financiero, administrativo y técnico, donde han surgido liderazgos cívicos que de alguna manera contribuyen a relegitimar la política en medio de la acentuada crisis de los partidos y de la pérdida de la gobernabilidad registrada en los últimos años, y que junto a otras condiciones, han dado lugar a lo que se ha denominado “democracia local”, donde la vida política municipal y regional adquieren nuevas connotaciones, diferentes en buena medida, a las de la vida política nacional”. (Trujillo, 2001, p. 265). Estas nuevas dinámicas en la organización de la administración pública y el ejercicio del poder y las directrices de la constitución de 1991 han reconfigurado el papel del liderazgo político en el ámbito local y regional.

Por otro lado, los cambios en el contexto político, social, económico y jurídico han conllevado a tendencias y cambios en los procesos, que de alguna manera han afectado al liderazgo, cuya transformación debe ser entendida e investigada para tener un acercamiento a este fenómeno interesante, multicausal, abordado desde diferentes áreas del saber con el propósito de construir modelos explicativos.

---

\* Este trabajo es fruto de la investigación del Grupo en Ciencia Política del Instituto de Estudios Políticos de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, IEP-UNAB; el cual fue presentado en las VII Jornadas de Investigación Jurídicas y Socio Jurídicas en Colombia, en la de la Universidad de Medellín-Colombia.

Lo anterior motivó a abordar el estudio del liderazgo político en el departamento de Santander, mediante una perspectiva multidisciplinar que comprende lo político, social, jurídico y psicológico. En consecuencia, el objetivo general se enmarcó en caracterizar los aspectos psicosociales más importantes del liderazgo político ejercido en el Departamento de Santander mediante la aplicación de la escala multidimensional de liderazgo con el fin de describir las dimensiones de personalidad, comportamiento y redes de apoyo de los participantes en el estudio. Frente a este objetivo, se plantearon cinco específicos que estaban encaminados a: estudiar los elementos más importantes del comportamiento político de los líderes políticos de Santander; indagar sobre los aspectos más importantes del entorno del liderazgo político en el Departamento de Santander; analizar los aspectos concernientes a la personalidad en los diferentes líderes políticos del Departamento de Santander en cuanto a la competencia política; establecer los aspectos más importantes de las percepciones que sobre su proceso de liderazgo tengan los líderes políticos; caracterizar los aspectos más importantes de las redes de apoyo en el liderazgo político en Santander.

### **Algunas aproximaciones teóricas**

Históricamente el poder siempre ha recaído en quienes han personificado los valores preponderantes de cada época y de cada sociedad (posesión de la tierra, valor para la guerra, sacerdocio etc), unido a otros componentes, como la capacidad o aptitud personal, subyacente en el liderazgo político contemporáneo (Sánchez, 1984). Aristóteles (1958) instituye en su obra "La Política" la concepción congénita del liderazgo, estableciendo que la existencia de algunos está destinada a obedecer, mientras que la de otros está destinada a dirigir. Esta visión clásica pone su énfasis en los atributos y dotes personales de la figura del líder. Siglos más tarde Maquiavelo (citado por Petracca, 2000, p. 915) rompe un poco con esta concepción personalista del liderazgo y en "El Príncipe", sostiene que es a través de la experiencia y de la observación, como se debe comprender la naturaleza del poder político y buscar la manera de conservarlo. El hombre, según Maquiavelo, tiene dos metas fundamentales: el poder u orden y la seguridad. Quienes se han propuesto alcanzar la

primera son los jefes o "príncipes" y la segunda, compete al interés de los súbditos. Con esos elementos sostiene que, para que en una sociedad sea posible el orden es necesaria la coacción por parte de los príncipes si quieren mantener el poder en sus manos, poder que en esencia debe ser absoluto, lleno de toda autoridad y libre de toda moral. En la astucia, con la que el príncipe libra toda adversidad y situación de peligro, radica su "virtud". Esta concepción de Maquiavelo resulta interesante en el sentido de que combina elementos del contexto con los atributos personales propios del líder. En el siglo XIX se da un amplio debate en que se cuestiona la importancia de los líderes en los hechos históricos y se destacan dos grandes posiciones: en primer lugar, aquella que desde la denominada escuela del "Gran Hombre" resalta la preponderancia de los atributos del líder en los hechos históricos; y en segundo lugar se encuentra la llamada Escuela del Determinismo Social y Cultural u "Hombre Marioneta", que al contrario de la primera sostenía que los "líderes" no eran más que "marionetas" a merced de las dinámicas y condiciones sociales y culturales incontrollables (Natera, 2001, p. 39).

Lo anterior indica que la personalidad es uno de los factores que más influyen en la determinación de los tipos de liderazgo y es decisivo el hecho de que este debe pensarse siempre en relación con el contexto en el que surge y se desarrolla. De manera similar, las funciones y objetivos del liderazgo no son reflejo exclusivo de las motivaciones o intereses del líder, sino que también son reflejo del contexto donde se desarrollan. Por tal razón, la importancia central del liderazgo radica en que carga consigo, o refleja, el conjunto de valores y creencias predominantes en cada sociedad.

### **Elementos determinantes en el surgimiento y desarrollo del liderazgo político**

A medida que se explora la literatura existente sobre el liderazgo, es notorio el uso arbitrario que se da en algunas ocasiones al término, llevando a confusiones con respecto a otros conceptos similares como poder o autoridad, situación que obliga a establecer algunos rasgos diferenciales que deben considerarse para entender el fenómeno en estudio. Aunque pueden mirarse varias perspectivas, algunos autores como (Natera, 2001) consideran que entre los factores

determinantes del liderazgo político están: la ecuación personal del liderazgo, cuyo interés se dirige a dos conceptos importantes como son el de competencia política y el de ambición política el comportamiento político efectivo de los líderes; las redes de apoyo; el entorno y las percepciones.

### **Competencia política**

Según Natera, Aldmond y Verba fueron los primeros autores que introdujeron este concepto en su obra, *The Civic Culture*, haciendo la distinción entre competencia política objetiva y competencia política subjetiva. Barnes reformularía estos conceptos concibiendo la competencia política como un atributo individual que implica la utilización de diferentes habilidades y que hace posible la acción política: se trata de “*un conjunto de habilidades más el sentido de eficacia necesaria para la acción política efectiva*”. Por competencia política puede entenderse el conjunto de habilidades personales, producto de su particular proceso de socialización, que construyen favorablemente al impulsar una acción política adecuada y, por ende, que ejerza el rol de líder (Barnes 1977, citado por Natera, 2001, p. 76).

En este enfoque el centro de atención son las habilidades que despliega el líder las cuales, se supone, afectan su comportamiento y, por consiguiente, influyen en su sistema político. En este sentido, existe una clasificación de las habilidades en: 1. Habilidades técnicas que son las que se relacionan con el conocimiento que el líder tienen sobre métodos, instrumentos y procedimientos para trabajar en determinadas actividades especializadas, aprendidas normalmente mediante los estudios realizados a través de la propia trayectoria profesional. 2. Las habilidades cognitivas tendrían que ver con la mayor o menor capacidad analítica del líder para conceptualizar problemas ambiguos o complejos y para pensar de forma táctica o estratégica, la creatividad a la hora de formular ideas innovadoras encaminadas a la solución de problemas, la capacidad para anticiparse a los cambios y para reconocer las oportunidades o problemas potenciales entre otros y, 3. Las habilidades interpersonales que son aquellas que tienen que ver con la capacidad para entender las actitudes y motivaciones de otros (empatía, sensibilidad, receptividad) para comunicar clara y persuasivamente, para establecer relaciones de intercambio, así como

en general, para utilizar diferentes tácticas de influencia en aquellas relaciones personales necesarias para lograr sus objetivos (Natera, 2001).

### **Ambición política**

Este es un elemento motivacional dentro de la personalidad del líder considerado como variable importante en la configuración del hombre político. La ambición política presenta dos facetas principales: por una parte, *la faceta positiva*, de la ambición que consiste en la búsqueda de poder o influencia por parte del líder para alcanzar propósitos o beneficios colectivos, tratándose de imágenes que combinan inconformismo, creatividad, afán de superación y una vocación transformadora. Por otra parte, *la faceta negativa*, asociada a la motivación de poder o influencia del líder en que la finalidad principal es obtener beneficios particulares para él o los suyos (Natera, 2001). Un espectro importante de trabajos entre los cuales se encuentra el de Maslow (1957), quien a partir de su teoría de la jerarquía de las necesidades identifica dos grupos de motivaciones como base de la ambición política. En primer lugar, aquellas que tienen que ver con la autoestima (confianza, suficiencia y autonomía...) y por otra parte, aquellas que se relacionan con la “fama”, es decir, a la búsqueda de estima (el deseo de prestigio, de aprecio, de reconocimiento, de gratificación...). Otros trabajos citados son los de Matthews (1960) y Payne (1984), un poco más detallados en lo que tienen que ver con las motivaciones; para el primer autor existen cuatro factores motivacionales claves: la necesidad de prestigio y reconocimiento público, la excitación de la lucha política, la tradición de servicio público y, por último, la influencia de una temprana socialización política familiar (Citado por Natera, 2001, p. 81-82).

Frente a los anteriores elementos podría afirmarse que, mientras que la categoría de competencia política se define por su objeto (habilidades técnicas, cognitivas, o interpersonales), la categoría de ambición lo hace por su finalidad que es incrementar o consolidar el poder. Sin embargo debe apuntarse a que la verificación empírica de estos conceptos es posible con la observación sistemática y continua a través de las percepciones que otros tengan sobre el líder (Natera, 2001, p. 83).

### **Comportamiento político de los líderes: adopción de decisiones y fijación de agenda**

En el comportamiento de los líderes resulta fundamental conocer cómo deciden lo que van a hacer o, como definen su agenda, que no es más que el proceso por el cual el líder decide lo que va a hacer, determinando metas y objetivos al corto, mediano y largo plazo y la búsqueda de recursos y apoyos o sea, con qué hacerlo (Natera, 2001, p. 84). Dependiendo del grado de incertidumbre y de la información con la que se cuente en determinada situación, se distinguen las decisiones programadas, las que son repetitivas, se encuentran bien definidas y cuentan con procedimientos para abordar su solución. Las no programadas, por el contrario, son producto de la novedad, no están muy bien definidas por lo que no cuentan con un procedimiento preconcebido para su solución y, son las que entrañan mayor riesgo ya que en ellas precisamente es donde el liderazgo se constituye como un factor de enorme importancia (Natera, 2001, p. 85).

### **El trabajo político**

El trabajo político hace referencia a algunos aspectos relacionados tanto con las actividades específicas a las que el líder se dedica principalmente, como a la pauta general que él tiene para realizar dichas actividades y poner en práctica su agenda. Uno de los objetivos de este punto es el de tratar de establecer o identificar aquellas tareas que son percibidas como dominantes en el trabajo de los líderes o a las que dedican por lo general la mayor parte de su tiempo y a los roles o aquellas facetas predominantes de su trabajo político. (Natera, 2001, p. 90).

### **Búsqueda de recursos y apoyos**

Gran parte del comportamiento de los líderes se halla determinado por el ejercicio constante que representa la búsqueda de recursos y apoyos tanto para elaborar su agenda o programa como para ponerlo en práctica. Esta búsqueda, implica el desarrollo de una gran variedad de actividades que tienen como objeto el establecimiento de redes de apoyo integradas por diferentes actores políticos y sociales, individuales o colectivos (Natera, 2001, p. 95).

### **La red de apoyo**

La red de apoyo constituye un elemento crítico, sin el cual difícilmente pueden desarrollarse procesos de liderazgo, ya que ella está

conformada por el conjunto de agentes que ayudan al líder en “el cumplimiento de los objetivos, para la obtención de recursos y como sistema o canal de comunicación con su entorno” (Natera, 2001, p. 95). Existen dos tipos de redes de apoyo: 1. La red de apoyo externa, que se configura a partir de las relaciones del líder, llámese alcalde, gobernador, concejal o diputado, con los grupos de interés (organizaciones de empresarios, comerciantes o consumidores, asociaciones vecinales, y sindicatos entre otros), medios de comunicación, y organismos públicos. Esta red externa cumplirá la función específica de mediación entre el líder y su entorno inmediato, por un lado y, sus ámbitos de dominio político por el otro (Mintzberg 1983, citado por Natera, 2001, p. 95); 2.) La red de apoyo interna, que se sustenta en las relaciones entre el líder y su entorno inmediato, el staff de confianza, su propio partido, trabajadores del municipio o incluso, partidos de la oposición. Esta red constituye una ayuda esencial al líder en el desarrollo de los procesos que conforman su comportamiento político, y en particular, en la selección del equipo con el que ha de trabajar. Otro aspecto de gran importancia que debe tenerse en cuenta, es el tamaño y composición de la red la que puede variar dependiendo de aspectos como la inestabilidad o incertidumbre que puede ofrecer el entorno, o del grado de dependencia que tengan los líderes de los diferentes actores que la puedan integrar. Aunque se puede tratar de una estructura dinámica y cambiante, la red puede adquirir estabilidad a mediano plazo en razón de la operatividad que demandan las acciones y objetivos a conseguir y en la estabilización y consolidación del liderazgo (Natera, 2001, p. 96).

Otros elementos que han de tenerse en cuenta, son las representaciones de las funciones que la red de apoyo desempeña en el liderazgo de los actores que la integran y del tipo de relaciones que éstos mantienen con el líder, son elementos suficientes para entender su comportamiento político, así como el estilo que cabe atribuirle. Otro elemento que hace parte de las *redes de apoyo* son las relaciones que la sustentan, y que tienen vigencia dependiendo de las circunstancias, de las posibilidades que ofrezca el entorno y del objeto o fin de la misma, al respecto, el autor advierte, que al igual que en otros procesos en el del liderazgo no existe un tipo de red utilizada de forma exclusiva, sino que pueden coexistir diferentes tipos, dependiendo

de las variaciones del entorno y las circunstancias existentes (Natera, 2001, p. 97-101).

### **El entorno del liderazgo**

Como cualquier otro proceso social, el entorno del liderazgo se encuentra vinculado a un escenario, con características específicas, además de ser dinámico y cambiante. La importancia de este entorno radica en que determina la “estructura de oportunidades” que influye en las actuaciones y actitudes del líder, es decir, puede imponer límites y amenazas al accionar del líder, pero, también puede proporcionarle innumerables oportunidades, al igual que potenciales recursos (Natera, 2001, p. 105). Este entorno está compuesto por un conjunto indefinido de factores de carácter variable, en cada caso en concreto entre los que se pueden mencionar: a) la presencia o no, de reglas de juego formales para la toma de decisiones y la naturaleza de tales reglas; b) las personas y sistemas ante los cuales el líder es responsable y a los que debe satisfacer, lo que hace necesario distinguir entre líderes políticos elegidos y líderes políticos asignados; c) la fuerza y la naturaleza de la oposición, que es el indicador principal de hacia dónde debe dirigir la atención el líder político; d) las creencias políticas de sus seguidores y el papel que juega el líder como mecanismo de ajuste de estas; e) la cantidad y calidad de los recursos que el contexto pone a disposición del líder; f) el organigrama de la organización política a la que pertenece; g) las características del momento histórico en el cual se desarrolla su accionar: estabilización, cambios rápidos, progreso, recesión, etc. (Natera, 2001, p. 106).

De acuerdo con el autor, dada la dificultad y extensión en la explicación de los factores mencionados, es preferible adherirse a la clasificación de Elgie, en la que a partir de un estudio comparado de presidentes y primeros ministros de Europa, considera que el entorno del liderazgo quedaría conformado en primera instancia por dos grandes grupos: *factores no institucionales, o societales; factores institucionales*; y adicionalmente un tercer factor, *conformado por factores propios de la dinámica política*. Entre los factores no institucionales debe resaltarse en un primer momento la cultura política, “como el conjunto de creencias, valores y tradiciones sociales en cuanto a los fenómenos políticos, a los cuales los líderes no pueden ser ajenos. En segundo lugar,

se encuentran los grandes ejes o elementos de fractura societal expresados en afinidades ideológicas, pautas electorales, movimientos sociales y grupos de interés, así como los deseos y demandas ciudadanas, en la mayoría de casos, de carácter coyuntural (Elgie, 1995, Citado por Natera, 2001, p. 106).

Un segundo grupo, son los factores institucionales contribuyen decisivamente a la configuración de la forma que adopta la interacción entre los líderes y sus ámbitos de dominio. Por consiguiente, estructuran los incentivos en el intercambio humano al interior del *sistema político*, definido éste como “*modelo persistente de relaciones humanas que involucra, en un grado significativo, control, influencia, poder o autoridad*” (Dahl, 1985, p. 13).

Por último, en relación al tercer factor se hace notorio que existe una variedad de factores propios de la dinámica política que pueden condicionar el desarrollo de procesos de liderazgo como el propio sistema de partidos, la eventualidad de un gobierno monopartidista o de uno de coalición, la perspectiva regional, nacional o internacional del líder, la relación que pueda entablar el líder con otras esferas del poder, los procedimientos decisionales asumidos por su equipo de gobierno, o la naturaleza de los grupos de interés entre otros (Natera, 2001).

### **Estilo de liderazgo político**

Un concepto importante es el de estilo de liderazgo. Aunque un tanto ambiguo, se puede definir “*como el conjunto de pautas habituales de acción de los líderes o sus diferentes orientaciones de rol*”, ó como “*la naturaleza de la relación entre los líderes y los seguidores, esto es, si se trata de una relación democrática, autoritaria, manipuladora o de otro tipo*” (Barber, 1977, citado por Natera, 2001, p. 115), o “*como el modelo de comportamiento del líder en su interacción con otros actores relevantes*” (Elgie, 1967, citado por Natera, 2001, p. 115).

Por su parte, Herrera y Martínez (2003) precisan que los estilos elementales de liderazgo más representativos son el liderazgo *autoritario (o autócrata)*, el *liderazgo democrático* y el *liderazgo del dejar hacer o dejar pasar*. El primero es el que pone su acento en la responsabilidad central del líder quien fija las normas, establece los objetivos, evalúa los resultados respectivos, vela por el cumplimiento de las ordenes, recompensa y sanciona. Se basa

este liderazgo en el formalismo, la disciplina y en la obediencia generalmente incuestionable sin tener en cuenta las observaciones de los subordinados. En el liderazgo democrático líder y liderados participan de la responsabilidad, se genera en el marco de una dinámica de grupo y se caracteriza principalmente por el uso espontáneo del poder de mando, por la participación de los subordinados en tareas directivas y por la división y asignación de responsabilidades. En el tercero, el líder no es determinante de cambio sino más bien se presenta como un elemento de continuidad donde no influye para nada, ni es influido por alguna variable.

Es razonable para este proyecto de investigación, pensar que los diferentes factores que influyen en desarrollo del liderazgo político, especialmente las tres dimensiones que conforman el modelo de comportamiento del líder (adopción de decisiones, trabajo político, y búsqueda de recursos y apoyos), se combinan para conformar en cada caso, un determinado estilo de liderazgo. En consecuencia se opta por la definición propuesta por Natera (2001) sobre estilo de liderazgo como *“la combinación particular de los modos empleados por los líderes en la adopción de decisiones políticas, en la concepción y realización del trabajo político y en las relaciones entabladas con otros actores políticos y sociales”*. Es decir, lo que propone el autor es que a partir de la identificación empírica de los estilos decisorios de los líderes, de sus pautas de realización de tareas, así como de las relaciones de cooperación que entablan con otros actores (las cuales conforman las redes de apoyo de los líderes), es factible construir una tipología integradora de estilos de liderazgo o de formas de *dirección política personalizada*.

### **Desarrollo de la Investigación**

Debe subrayarse que la investigación se desarrolló con una lógica metodológica plural, dada la complejidad característica de los procesos de liderazgo en el departamento de Santander. Las diferentes dimensiones que componen esa complejidad (personalidad, comportamiento, redes, entorno y percepciones) implicaron la inclusión de preguntas de diverso tipo (abiertas, cerradas, por selección) que dieran cuenta de cada una de estas dimensiones y tipos de información.

### **Participantes**

Teniendo en cuenta el número alto de municipios de Santander (87), resultaba imposible estudiar en cada uno de ellos los diferentes procesos de liderazgo en razón de tratarse también de un ejercicio que incluía un componente histórico del fenómeno en estudio y con trayectorias que abarcaban casi dos décadas. Ante la imposibilidad de construir una base, se optó por trabajar con un número reducido de personajes, es decir, con un universo, y no con muestra, desvirtuando cualquier pretensión de ejercicio estadístico. En ese orden de ideas los líderes objeto de estudio se seleccionaron teniendo en cuenta los siguientes criterios:

#### *Importancia política del municipio.*

El primer criterio tomado en cuenta lo constituyó la importancia política del Área Metropolitana de Bucaramanga conformada por municipios de trascendencia política, geográfica y demográfica (Bucaramanga la capital de departamento, Piedecuesta, Floridablanca y Girón). Por otra parte, en Santander como es ya conocida su tradición histórica, sigue vigente la figura de provincias, de las que se tomaron en cuenta algunas de sus capitales como Barrancabermeja, importante polo industrial y petrolero. También fueron relacionados los municipios de Socorro y San Gil.

#### *Continuidad en los periodos de ejercicio en el cargo.*

Un temor que siempre se tuvo a nivel de equipo de investigación lo constituyó el hecho de que en el universo escogido quedaran incluidos personajes con una vigencia menos que significativa. Si se tiene en cuenta que el liderazgo es *“un proceso de carácter colectivo, que se desarrolla en un contexto de interacción entre el comportamiento de un actor individual (el líder) - normalmente en una posición de poder- y los ámbitos de dominio político, por el cual ejerce una influencia, que puede ser real o percibida, en la actividad política, mediante la utilización de recursos tanto formales como informales”* (Natera, 2001), porque los casos *“fugaces”* no pueden dar una lectura siquiera acertada de estos procesos. Está claro entonces que este fue el criterio primordial, ya que la continuidad en el cargo de concejal, diputado, parlamentario o incluso, una trayectoria que incluyera el ejercicio de varios cargos, puede, entre otros aspectos, consolidar redes, en

entre otros aspectos, consolidar redes, en primer lugar, de apoyo alrededor del líder político, y segundo legitimar los procesos como consecuencia de la confianza que pueda inspirar el líder en sectores del electorado, así como los grados de estabilidad a nivel de relaciones entre el líder político y las diferentes instancias del poder regional y/o municipal (burocracias, grupos de presión, sociedad civil etc.).

Por otra parte, este criterio adquirió gran importancia en el sentido de constituirse en una forma de visualizar el grado de profesionalización adquirido por cada uno de los líderes en estudio y en un indicador de las percepciones que la comunidad o la población pueda tener del respectivo líder político, reflejados en las urnas tanto en lo regional como en lo municipal. La operativización de este criterio se hizo sobre la base del umbral de tres o más periodos en cargo de elección (concejal, diputado, parlamentario) fuesen continuos o intermitentes pero suficientes para identificar señales de arraigo y fuerza electoral. Con estos criterios el universo escogido de líderes políticos quedó reducido a 80 personas.

#### *No ubicación y disponibilidad.*

Por último, un criterio ad hoc para la selección final del universo lo constituyó la imposibilidad de ubicar a las personas para la aplicación del instrumento, ya fuese por cambio de domicilio, muerte, agenda apretada o simplemente por no existir interés en participar del proceso y así la cantidad de personas se redujo a 34, entre concejales, diputados, parlamentarios en ejercicio o retirados permanente o temporalmente de la actividad política con arraigo electoral.

#### **Diseño de instrumento**

Una vez superados diversos inconvenientes, el instrumento final quedó conformado por cinco factores, que a su vez se dividen y subdividen en dimensiones y categorías. Estos factores se sustentan en el marco teórico, y adicionalmente se realizó un proceso de validación por jueces pertenecientes al grupo de investigadores conformado por profesionales de distintas áreas, quienes ajustaron y calibraron algunos ítems con las primeras evaluaciones de acuerdo con los resultados de la prueba piloto, movilidad política, filiación partidaria, pertenencia a organizaciones o asociaciones de orden

económico, cultural o gremial con el fin de determinar sectores de respaldo para cada uno de los líderes.

En cuanto a la escala utilizada fue heteroaplicada, en formato de entrevistas en las que se aplicaron preguntas abiertas para los datos sociodemográficos, políticos y redes de apoyo, y de preguntas de selección con única respuesta o de priorización para las demás categorías del instrumento. La calificación se hizo mediante categorías de análisis las cuales fueron manejadas en el programa estadístico SPSS para los datos cuantitativos y para los cualitativos se elaboraron estudio de matrices y categorización. Por otro lado se trianguló la información obtenida de las bases de datos de la Registraduría Nacional - Delegación de Santander y del Instituto de Estudios Políticos de la Universidad Autónoma de Bucaramanga IEP-UNAB, para posteriormente, realizar el procesamiento de los datos y se obtienen los respectivos resultados.

#### **Factores del liderazgo político**

Como se ha plasmado en páginas anteriores, los factores que explican el liderazgo político se pueden enunciar así: primero, el factor concerniente a la Personalidad o Ecuación Personal del Liderazgo (Natera, 2001); segundo, el factor de Comportamiento Político; tercero, Factor de redes de apoyo; cuarto, factor del entorno político; y quinto y último, el factor correspondiente a las percepciones.

#### **Resultados**

Dentro de los resultados, lo más sobresaliente en lo sociodemográfico es la edad mayoritaria que oscila entre los 40 a 50 años. Esto señala que se necesita una experiencia y la trayectoria de los líderes lleva años y cuando son percibidos como líderes o han ganado este espacio entre el ámbito de actuación sus edades alcanzan edades de adultos intermedios, sobrepasa el que en los adultos mayores y los menores de 40 años o bien están ganando experiencia y trayectoria o en el caso de los mayores, la percepción del trabajo en este grupo (como se maneja en la cultura) es que ya no sirven para nada, es decir, la experiencia sirve más adelante como asesores o consultores pero no como dirigentes. También se podrían atribuir los resultados a variables del comportamiento político el cual la gente se cansa y quiere dar

oportunidades a nuevas posiciones eso se observa en la tercera fuerza política que ésta ganando seguidores, ya sea por principios e ideas o por su poder electoral.

Los nuevos requerimientos del contexto social, político y legal ha conllevado a la necesidad de capacitación y a cierto nivel de conocimientos y competencias del líder político, se puede observar que la tendencia es a especializarse y a tener estudios universitarios, en un 50% los datos demuestran estos planteamientos. En cuanto a las variables sociopolíticas las características más sobresalientes son que los partidos tradicionales siguen marcando la pauta el partido liberal con un 47.1% y el conservador 41.2, esto quiere decir, que en el Departamento de Santander no existe una tendencia clara hacia alguno de estos partidos tradicionales, la diferencia no es marcada del Partido Liberal sobre el Conservador. Cabe mencionar que aunque no sobresale en el perfil o en los más relevantes datos como un 8.8% que reportan no tener ninguna filiación política puede inferir el descontento con las opciones que dan los partidos tradicionales, además un 2.9% mencionan a Convergencia ciudadana que aunque no quedó con mayor representación, debido a que algunos participantes de este grupo no pudieron por diferentes circunstancias participar en el estudio, sin embargo en las últimas elecciones se han visto bien representados, inclusive algunas personas expertas en estos temas políticos de la región se atreven a plantear que podrían convertirse en una tercera fuerza política. En este orden de ideas es importante mencionar la movilidad política que reportaron los entrevistados quienes reportan que el liderazgo en Santander no está marcado por esta variable, debido a que el 70.6% no reporta movilidad; sin embargo, la movilidad dentro del mismo partido político si se presenta en un 14.7% y entre partidos en un 14.7% los argumentos que se detectaron para dicha movilidad son: las discrepancias con la dirigencia, la percepción de falta de organización del grupo político y por conveniencia electoral, estos motivos fueron los más sobresalientes en un 17.4%.

En la actualidad se desempeña en política el 53%; esto quiere decir que un gran porcentaje ha abandonado la política por sí mismos o por condiciones del contexto socio político, quienes se encuentran ejerciendo lo hacen como concejales, diputados representantes a la Cámara y en menor proporción Senadores. La

trayectoria en cargos desempeñados sobresale la trayectoria horizontal municipal con un 41.2% seguida de la trayectoria vertical departamental nacional con un 26.5%.

Por otro lado, en cuanto a la dimensión de la personalidad se puede señalar que dentro de las habilidades técnicas, cognitivas e interpersonales y unido con las variables sociodemográficas ya analizadas, se encontró que el 88% aduce la necesidad de capacitación para poder ejercer cargos políticos, lo observado es que un 79.4% se ha capacitado en áreas de interés como las administrativas, económicas, jurídicas y políticas.

Dentro de las habilidades más reconocidas y utilizadas por los participantes fueron la experiencia, conocimientos y creatividad en un 64.8%. Otro aspecto importante tenido en cuenta en la dimensión de la personalidad es la motivación, de la cual se puede analizar que las motivaciones que llevan a las personas a desarrollar sus habilidades y adentrarse en proceso de política son en su orden: el compromiso con la comunidad en un 82.4% y el interés en asuntos públicos 58.8%, beneficios particulares en un 52.9% y por compromisos políticos el 41.2%, cabe recordar que estos porcentajes no se suman y dan el 100% sino que estas variables son categorizadas por orden y a cada una le corresponde un tanto por ciento y un lugar de importancia.

Respecto a la dimensión del comportamiento sobresale la toma de decisiones de los líderes políticos, la cual se caracteriza en un orden particular; primero sobresale la consulta al grupo de personas que apoyan al líder político; en segundo lugar, brindando la posibilidad a otras personas, obviamente a expertos y asesores, y, por último, se encuentran en el mismo nivel tanto individualmente como colectivamente. Lo anterior implica que la toma de decisiones tiende a ser dependiente y respecto a la anticipación y reacción tiende a ser planificada y preventiva.

Dentro de esta dimensión es importante tener en cuenta el trabajo político respecto a sus tareas y roles; en este estudio la tendencia se da hacia la salud y educación seguidos en orden de importancia por la vivienda y el empleo, es decir, en los planes y agendas de trabajo resaltan estas áreas de necesidades e importancia para la comunidad. El rol más reconocido es el del líder motivador con un 76.5%; esto conlleva a pensar que se centran en el manejo de variables sociales y personales de los seguidores de su ámbito de

manera, se caracteriza por la capacidad de influencia. Además en cuanto a las características o pautas de comportamiento se caracterizan por ser líderes emprendedores quienes emplean en menor medida un aparato organizativo para la realización de tareas, busca la ayuda de otros y su principal reto es establecer relaciones operativas con otros actores políticos.

Lo anterior se corrobora en búsqueda de recursos y gestión, la cual se caracteriza por apoyo del sector político, seguido por el privado. Los recursos para su actividad política aducen a recursos propios y a la realización de actividades de recaudo, también reciben en menor medida de donaciones y el sector oficial.

Pasando a una dimensión importante que transversaliza el proceso de liderazgo, las redes de apoyo de las cuales sobresale que la red de apoyo interna se centra en el entorno inmediato constituido por grupos de apoyo del partido político, familia y asesores. En cuanto al nivel de intervención en la toma de decisiones se vuelve a corroborar el grupo cerrado y luego el grupo abierto con un 76.4%. En la red externa se encuentra conformada por el sector político, seguido en algunos casos por el sector privado y en otros por ONG y organizaciones de base.

### **Análisis de resultados**

En relación al análisis de resultados por factores, dimensiones, categorías y subcategorías es necesario aclarar que se tuvieron en cuenta los porcentajes que sobresalieron en los tres estilos descritos anteriormente (Comunitario, Social y Personalista). En cuanto al Factor de Personalidad se pudo establecer que toda la muestra utiliza las tres clases de habilidades, siendo las más utilizadas las interpersonales, seguidas de las técnicas y en menor medida las cognoscitivas, lo que lleva a pensar que se trata de un liderazgo caracterizado por intensificar o privilegiar las relaciones interpersonales como recurso político, desplazando a otro tipo de relaciones clientelares que en algunos estudios anteriores se consideraban como las de más práctica.

En el Factor de comportamiento de los líderes sobresale que estos poseen un alto nivel de autonomía pero generalmente brindan la posibilidad de decidir a personas que los han apoyado, generalmente dentro de su red de apoyo interna, lo que puede generarle eventualmente mayor respaldo al poner en

práctica un modelo decisional participativo y democrático. Respecto a la dimensión de trabajo político, sobresale notoriamente el estilo social en donde prima la obtención de los objetivos y planes teniendo en cuenta las relaciones con los colaboradores inmediatos, con los colectivos del grupo político de apoyo y posteriormente con la comunidad. Se encontraron diferencias entre los estilos de liderazgo y la forma de comunicación con la red de apoyo; el estilo comunitario lo hace más personalmente y el social impersonalmente.

En cuanto al tercer factor, que tiene que ver con las redes de apoyo, sobresale un tipo de relaciones personales basadas en la confianza y el afecto para con sus colaboradores y su ámbito de actuación inmediato, quienes constituyen la red interna; además de esto el estilo comunitario percibe las relaciones dentro del proceso de liderazgo como clientelares y el estilo social como formales y de autoridad.

De los tres aspectos anteriores (adopción de decisiones y fijación de agenda, realización de tareas y búsqueda de recursos) constituyen los estilos de liderazgo a saber: comunitario, social y personalista, en los que priman un estilo decisorio consultivo, unas pautas dirigidas tanto al logro de las agendas y al establecimiento de redes de apoyo sólidas.

Sobre el entorno del liderazgo, catalogado como el Factor No. 4, se puede apuntar que no se puede concebir el liderazgo sin poder e influencia, ya que estos fenómenos hacen parte de su esencia misma; el líder es concebido y medido dentro del imaginario popular no sólo por sus cualidades personales, sino también por las calidades especiales que le permiten ser reconocido como tal y por su capacidad de mando y vocación de poder, capacidades y cualidades que varían de acuerdo con el entorno o escenario sociopolítico y momento histórico en el que le corresponda desarrollar su trabajo político. Así, en el acceso al poder por parte del líder, llámese gobernante o no, éste utiliza la más variada gama de recursos, estrategias y medios que bien aplicados otorgan la seguridad y posibilidad de lograr su objetivo. En un contexto democrático el poder político se obtiene fundamentalmente a través de dos mecanismos: el primero, mediante la vinculación a grupos, movimientos y partidos políticos, que son las agrupaciones propicias, o por lo menos tradicionales, a través de las cuales los líderes captan la simpatía y lealtad de sus seguidores. En segundo lugar, las elecciones dan cuenta no sólo de cómo fueron elegidos los gobernantes,

también de cómo están representadas las distintas fuerzas políticas, que en últimas, asignan la proporción que les corresponde en el reparto del poder político en las distintas esferas, estancias y niveles del Estado.

Esta premisa general sirvió como marco para el análisis del entorno que rodea el liderazgo político en el Departamento de Santander a partir de dos periodos definidos así: el primero va desde 1988, con la implementación en Colombia de la elección popular de alcaldes, hasta 1991 con la promulgación de la nueva Carta Política; el segundo periodo va desde 1992 con la puesta en práctica de la nueva constitución hasta el año 2000, año de corte electoral regional - local. Dentro de las dinámicas electorales en Santander, en lo que tienen que ver con los concejos, se tuvieron en cuenta tres aspectos: primero, el número de listas; segundo, el total de votos y escaños logrados por cada una de las familias de partidos políticos tradicionales, incluyendo en estos cada una de sus fracciones, facciones y grupos pertenecientes a estas.

### **Partidos, Votos y Escaños**

Respecto al comportamiento electoral de Santander, tomados los resultados en los siete municipios seleccionados durante el periodo de 1988 a 2000, se observó que ha existido una tendencia favorable hacia el partido Liberal frente a su oponente tradicional el partido Conservador y, más aún, hacia las agrupaciones políticas pequeñas que permanentemente se han enfrentado a aquellos con la esperanza de romper el esquema bipartidista que se ha afinado en nuestro país desde el surgimiento de esas dos colectividades políticas. Esa superioridad numérica de los partidos tradicionales expresada en los resultados electorales, podría llevar a pensar que el liderazgo ejercido por quienes representan a nivel regional y local estas fuerzas políticas, especialmente la primera, son lo suficientemente sólidas, que les ha permitido tener una permanencia lo suficientemente significativa en el departamento.

Sin embargo, al examinarse detenidamente las cifras y porcentajes que expresan la voluntad de los electores frente a las más variadas opciones partidarias en las distintas contiendas electorales, se puede observar que dicha representación no es más que la sumatoria de una multiplicidad de aspiraciones fraccionadas en gran cantidad de listas, muchas de las cuales

no lograron concretarse en escaños y muchas de las que lo lograron lo deben a la aplicación de los residuos en la forma que se expresa el escrutinio en el sistema electoral colombiano. Estos resultados dejan ver unos partidos fraccionados, a la cabeza de los cuales se encuentran unos líderes que no han tenido la capacidad o interés suficiente de aglutinar a los electores en torno a unos partidos políticos cuyas propuestas se conviertan en representativas del interés general, porque además ellas traducen las necesidades y situaciones problemáticas que la comunidad espera que aquellos, como sus voceros, las lleven al sistema político para que este les dé la respuesta más favorable.

Se observó que para el periodo comprendido entre 1988 a 1992, se presentó una sobre-oferta de listas con relación a la cantidad de escaños disponibles en el mismo periodo. En términos de liderazgo, la lectura que presenta la confluencia de listas con respecto a los escaños puede ser la presencia de multiplicidad de liderazgos de orden regional y/o local en competencia, desde sus diferentes fracciones o grupos políticos, lo que de alguna manera denota la carencia de liderazgos capaces de proponer y desarrollar proyectos políticos integradores, combinado esto con el decaimiento de liderazgos tradicionales y el afán de ascenso político manifiesto en elementos intermedios al interior de las agrupaciones.

En el periodo comprendido entre 1992 y el 2000, la situación de oferta de listas se acrecienta con relación al número de escaños ofrecidos. Con los cambios que se dieron en lo electoral, producto de la Carta del 91 el fraccionamiento de los partidos y movimientos se agudiza aun más en perjuicio del fortalecimiento de partidos políticos bien estructurados, fenómeno que se acentúa mucho más a escala regional y local y que a la larga desconfigura todo el sentido integrador del sistema electoral, que en últimas constituye su fin. Este fraccionamiento de los partidos que se refleja en la gran cantidad de listas inscritas y la representación obtenida indica de alguna manera que con el proceso de atomización del liderazgo, se han atomizado también los partidos y los segmentos de seguidores, conllevando a una situación tal que, quienes encabezan las listas de los partidos tradicionales, se debilitan cada día más ante la competencia con otros pequeños partidos y nuevos grupos que entran a la palestra electoral.

Con la pérdida del sentido del liderazgo y de

la desconfiguración de la lucha por su obtención, también se acaba progresivamente con lo que podemos denominar liderazgo clásico, aquel que se fundamentaba en una sólida relación entre los atributos y capacidades del líder y un proyecto colectivo, convocante, integrador, basado en imaginarios colectivos y capaz de construir proyectos políticos a largo plazo. Por el contrario y debido a los cambios mencionados, se presenta al parecer, un periodo de transición en que el liderazgo asimila los cambios políticos, electorales y aquellos que van más allá de lo institucional y que tienen que ver más con el imaginario colectivo y la cultura política. Si en Santander hay un declinar de las jefaturas grupales tradicionales, surgen otras auto-proclamadas como cívicas o independientes, muchas de las cuales no trascienden la esfera puramente local y su vida política es efímera y cuando mucho alcanzan a dos periodos electorales en los concejos de sus respectivas municipalidades. Otra situación y de más reciente surgimiento es la del Movimiento Convergencia Ciudadana que bajo el liderazgo de Luis Alberto Gil se presenta por primera vez en 1997 a la contienda electoral para Concejo de Bucaramanga y otros municipios del Área Metropolitana.

Un fenómeno importante, que debe tenerse en cuenta y que es centro de los debates en torno al liderazgo es el que tienen que ver con la despersonalización del liderazgo local frente al nacional y viceversa.

En el caso de Santander el fenómeno parece presentarse en el sentido de que los liderazgos consolidados regionalmente y que han, o se encuentran en ascenso a escala nacional, pierden su connotación regional, perdiendo con esto el contacto directo con el electorado regional, que en últimas, es el que ha posibilitado sus ascensos, reconfigurándose ya no como liderazgos en y pro - regionales, sino liderazgos enmarcados en un contexto nacional. Un ejemplo empírico es el que se presenta con Horacio Serpa Uribe, quien forjó su liderazgo político principalmente en el área que comprende el municipio petrolero de Barrancombermeja y en el seno del denominado FILA, de filiación liberal. Ese proceso regional permitió a Serpa el ascenso a esferas políticas de orden nacional; sin embargo, el contacto con su base electoral regional se diluye en la medida que asciende convirtiéndose en una figura nacional ya no respaldada por un electorado basado en las dinámicas y necesidades propias de su

entorno regional, sino en el manejo del discurso y opinión que competen al interés nacional. Un reflejo palpable en este caso lo constituye el hecho de que el FILA, que antaño se destacaba como la fuerza política más poderosa, perdió progresivamente la oportunidad de ocupar escaños en las corporaciones, debido, probablemente a la poca acogida reflejada en los procesos electorales. Así mismo se podría citar en el contexto de Santander, casos de otros grupos como la Confederación Liberal, y el mismo Nuevo liberalismo en las toldas Liberales, en el caso del Partido Conservador se destaca el caso del Movimiento de Unidad Social Conservadora y el MURCO.

En la mayoría de los casos, los liderazgos regionales que han logrado escalar posiciones en lo nacional, han perdido su base regional por la probable incapacidad de lograr proyectos que involucren las necesidades regionales y locales, y que junto a los fenómenos anteriormente mencionados, tienen posiblemente como consecuencia la explosión de “cuasiliderazgos” débiles y preocupado más por la adquisición de puestos políticos regionales que por la construcción de un proyecto sólido y a largo plazo.

Recordando que para analizar el factor cinco sobre la percepción e impacto del liderazgo, es necesario tener presente que su análisis parte de la base de que la información obtenida se basa en la auto-percepción de los líderes arrojando, los siguientes resultados: por parte del estilo comunitario, perciben que su liderazgo se destaca por su contribución al cambio y el cumplimiento de las promesas principalmente. En el estilo social perciben que su liderazgo se destaca por su honradez, seguido de la competencia y la contribución al cambio. El líder personalista por su parte y en menor medida, percibe que su liderazgo es reconocido por la forma de utilizar los recursos, su competencia y cumplimiento. Puede apuntarse al respecto que existe en el imaginario de los líderes un balance positivo de su gestión, pero que debe ser confrontado para un análisis más profundo con las percepciones que pueda manifestar su electorado.

### **Conclusiones**

Desde una perspectiva histórica se puede señalar que la personalización del poder constituye uno de los rasgos básicos de la vivencia política colombiana y la expresión

fehaciente de esto está precisamente en los ámbitos regionales y locales. En el caso de Santander se hace mucho más palpable este fenómeno máxime si se tienen en cuenta por ejemplo los diferentes grupos políticos protagonistas de la escena política en las décadas de los ochentas y noventas.

Los resultados obtenidos en la investigación dejan ver fenómenos de liderazgo independientes, de una dimensión reducida y que se articulan alrededor de una cabeza que en la mayoría de los casos es una persona relevante en la vida municipal o regional. Estos liderazgos, como expresiones políticas, se encuentran articulados a los partidos tradicionales, o en otros casos se trata de proyectos independientes también de alcance municipal o regional. Sin embargo se puede comprobar sobre la base de los resultados arrojados por la investigación que la personalización de la política tiende a ser la constante en el ámbito santandereano más aun cuando la mayoría de entrevistados contestó a la pregunta sobre la percepción que tenían sobre su proceso de liderazgo aspectos puramente personales sobre proyecto político o aspectos colectivos del proceso y se plantearon más como personas que como opciones ideológicas o alternativas de partidos o movimientos políticos. Al parecer, en ese sentido se confirma cierta hipótesis escondida que en el caso santandereano la vida política a nivel regional y municipal parece configurarse más en la confrontación personalizada que en la confrontación ideológica. Los recursos con los que se cuenta, sean formales e informales, parecen ser determinantes en esta configuración. En ese sentido sobresalen dos rasgos importantes y son: la preocupación por la proximidad física con sus electores o seguidores y el carácter más visible y sociable, esta última característica predominante tanto en concejales y diputados como en congresistas, es decir existe un lazo fuerte y un arraigo significativo entre esas "personalidades" políticas y las comunidades.

Por otra parte se hace palpable cierta independencia con respecto a los discursos de otros niveles del ámbito político, denotando cierta capacidad de sustraerse o desligarse hábilmente del acontecer político nacional o regional para el caso de algunos concejales, de las directrices y mandatos partidistas también del ámbito nacional, cuestión que se refleja en las respuestas concernientes a los motivos de la movilidad política.

Al parecer el motivo de esta diferenciación de

contextos mayores es producto del predominio de una lectura con la primacía de los problemas locales dentro de la agenda política. Se podría decir que se trata de un discurso, concebido desde este nivel de demandas, en el que al parecer se ofrecen soluciones y propuestas políticas a la medida de esas demandas locales. Este análisis puede hacerse sobre las respuestas a la pregunta de las áreas a las que dedica más atención a la educación y salud, aspectos que paradójicamente son las áreas que en la actualidad pasan por su peor crisis; prueba de ello, el deterioro de la red hospitalaria.

Como posible conclusión se puede apuntar que para el caso del Departamento de Santander se presenta un liderazgo que combina la competencia política con las prácticas tradicionales. Es decir, que se trata de un liderazgo preocupado por corresponder a los requerimientos propios de los procesos de descentralización administrativa y política en el ámbito regional y local, pero que mantiene hasta cierto punto prácticas tradicionales en el ejercicio político. Desde otra perspectiva puede decirse que no se trata de líderes representativos en discurso y proyecto: se trata más bien de líderes fraccionados, interesados en proyectos y campos de acción específicos que trabajan con conocimiento cualificado, con una visión global pero con objetivos en lo local y regional. Aunque su filiación política es clara, las connotaciones ideológicas parecen perder relevancia frente a aspectos técnicos. No se trata de liderazgos contestatarios frente al establecimiento, se trata de liderazgos que tienen su radio de acción dentro del establecimiento, juegan en él y con él, y aun pueden cuestionarlo, pero sin enfrentarlo. Hoy, aunque esta misma situación sigue siendo determinante, no son sólo los aspectos locales y regionales los que condicionan y garantizan su proyección, también el conocimiento y manejo que se dé sobre aspectos políticos, sociales, económicos y globales desde una perspectiva integral del mundo.

Observando un poco los procesos que se dieron para el caso de Santander en las décadas recientes, se puede decir que se está ante un liderazgo en transición, entre la vieja práctica política y los requerimientos de la globalización, la descentralización y los cambios culturales. Un liderazgo que en su combinación adquiere su propia experiencia y que teniendo en cuenta elementos de la actual coyuntura, está en camino de consolidarse con sus propias manifestaciones y características. Se trata en principio de

un liderazgo menos personalizado pero más relacional, consciente de su dependencia del entorno y de otros liderazgos.

Un aspecto importante: tanto en quienes ejercen o por quienes no ejercen cargo político actualmente, persiste la afiliación a los dos partidos tradicionales Liberal y Conservador, no obstante que algunos líderes manifestaron no tener partido contrariamente a los datos confrontados desde la Registraduría - Delegación de Santander. A pesar del leve asomo (en la muestra) de otras fuerzas como Convergencia Ciudadana y la no-afiliación, puede decirse que la tradición bipartidista, en sus diferentes manifestaciones regionales y locales, conserva su auge en Santander. Sería materia para otra investigación indagar si esta afiliación partidista obedece más a una especie de referente tradicional o a la convicción ideológica de los líderes estudiados.

La información de la preponderancia de los partidos tradicionales se ratifica con la información sobre movilidad. La mayoría de los encuestados manifestaron no haber tenido ninguna movilidad conservando su fidelidad y actividad política a su respectivo partido (liberal y conservador). La movilidad en el interior de los partidos, es decir, en las facciones y grupos. Los motivos esgrimidos para tales cambios son el desacuerdo con la dirigencia, la falta de organización, intereses personales, circunstancias legales y la conveniencia electoral. Con esta información se puede decir que existe todavía un arraigo y pertenencia importante a los partidos políticos tradicionales, sin embargo se ha roto la estructura de las jefaturas fuertes, pasando a las alianzas electorales y al cambio de grupo y movimiento, en dinámicas de negociación o alianzas electorales, pero generalmente dentro del mismo partido.

Tal como se demostró en la parte correspondiente a los resultados el fraccionamiento de partidos conlleva a un debilitamiento de esos liderazgos tradicionales que han venido siendo sustituidos por estructuras débiles de grupos, ya sean cívicos o independientes, o con liderazgos débiles con proyectos sin capacidad de cohesión y que antes por el contrario hacen que su representación y poder decisional sean irrisorios en la mayoría de los casos.

Los distintos factores que influyen en el desarrollo de los procesos de liderazgo en Santander, en particular los factores que conforman el modelo utilizado en este ejercicio

de investigación (personalidad, comportamiento político, redes, entorno y percepciones) se fusionan en cada paso para conformar el perfil del liderazgo político de Santander, en el que se refleja un liderazgo inmerso en un proceso de transición entre las viejas prácticas políticas, caracterizadas por procesos decisionales fuertemente personalizados enmarcados en relaciones más formales y de autoridad poco consultivos, no así sus prácticas políticas de tipo más informal lo que llevaba a una cercanía con sus seguidores; se trata de un liderazgo más empírico en el ejercicio político, legitimado en la experiencia y en la trayectoria, pero consolidados en redes y grupos cohesionados de manera vertical, incrustados en el ámbito político y público, bajo sus directrices y en el marco de uno de los dos partidos políticos tradicionales, garantizando de esta manera, su permanencia en el ejercicio del poder y los nuevos requerimientos de la administración pública y el ejercicio de la actividad política, consecuencia de los procesos de descentralización política y administrativa acaecidos durante las décadas de los ochentas y noventas, y de los profundos cambios políticos que se cristalizaron con la promulgación de la Carta Constitucional de 1991, mostrando unos liderazgos caracterizados por procesos decisionales más participativos y consultivos, enmarcados en relaciones más informales, producto entre otros del cambio tecnológico y sus consecuencias en las prácticas sociales y de los cambios propios del desarrollo en todos los ámbitos. Se trata de un liderazgo en general más técnico y con mayor preparación y formación en general. Se trata de liderazgos preocupados por la solución de problemas de orden local, pero con desarraigo de orden cultural, producto probablemente, del desarrollo urbanístico y el aumento del índice poblacional, además de los intereses profesionales y laborales. Estos liderazgos tienen aparentemente clara su filiación partidaria, no así con el sentido de pertenencia en términos ideológicos.

Con estas conclusiones se afirma que se resolvió con el interrogante planteado en la pregunta de investigación al igual que se dio también cumplimiento a los objetivos propuestos, a través del cumplimiento de las etapas y fases de la investigación y guiados principalmente por los planteamientos teóricos del trabajo de Natera y Pascual, tal como se expresó en el análisis de resultados.

## Referencias

- ARISTÓTELES. (1958). *La Política*. Perrot. Buenos Aires.
- BADARACCO, J. L. (1994) "El liderazgo y la lucha por la integridad: el porqué de una gestión ética": Barcelona.
- BENNIS, W. (1990). *cómo llegar a ser Líder*. . Paidós. Buenos Aires.
- DAHL, R. (1985). *Análisis político actual*. Buenos Aires. Universitaria.
- DÁVILA, J. M; Fouce, J.G; Gutiérrez L; Lillo, A; Martín, E. (1998). "La Psicología Política Contemporánea", en: *Revista de Psicología Política*. Número 17, Noviembre.
- DÍAZ DE PARRA, Elsa. (1.989). *Partidos Políticos y participación electoral en la elección popular de alcaldes en Santander: Tesis de Grado profesional*. Universidad Autónoma de Bucaramanga - UNAB, Bucaramanga.
- FERNÁNDEZ, L. (2005). *Partidos Políticos y Terceras Fuerzas en Santander. Las elecciones para concejales en nueve municipios. 1974-2000*. Tesis de Maestría. Universidad Internacional de Andalucía, España.
- GALBRAITH, J. K., (1981). *La Anatomía del Poder*, Plaza y Janés, Barcelona.
- GARDNER, H y Laskin, E. (1998). "Mentes líderes. Una anatomía del liderazgo". Buenos Aires. Paidós.
- GUTIÉRREZ, F. (2002). *Degradación o cambio. Evolución del sistema político colombiano*. Bogotá. Editorial.
- HEIFETZ, R. A. (1997) "Liderazgo sin respuestas fáciles". Paidós, España.
- KELLEY, R. (1993). *Líderes y seguidores*. Madrid. McGraw-Hill.
- MAQUIAVELO, N. (1983). *El Príncipe*. Bogotá. Oveja Negra.
- MICHELS, R. (1969). *Los partidos políticos: un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*. Buenos Aires. Amorrortu.
- MORÍN, G. (Ed.). (1983). "Los aspectos humanos de la organización". ICAP, San José, Costa Rica.
- NATERA, A. (2001). *El liderazgo político en la sociedad democrática*. Madrid. Centro de Estudios Constitucionales.
- PASQUINO, G. (1986). *Manual de Ciencia Política*. Madrid. Alianza Editorial.
- PLATÓN. (1979). *La República*. Bogotá. Universales.
- PETRACCA, M. (2000). *Liderazgo Político*, en: *Diccionario de Política*, BOBBIO, MATTEUCCI, PASQUINO. México. Siglo XXI. 12ª edición.
- Registraduría Nacional del Estado Civil. Delegación de Santander. "Registros Electorales". Años 1974, 1976, 1978, 1980, 1982, 1984, 1986, 1988, 1990, 1992, 1994, 1997 y 2000.
- SÁNCHEZ, C. (1993). "Participación ciudadana y democratización del Estado", en: *Modernidad, Democracia y Partidos Políticos*. Ogotá. Fescol - Fidec.
- WEBER, M. *El oficio del Político*. Madrid. Alianza Editorial.
- VANACLOCHA, F. (2001). *El liderazgo político en la sociedad democrática (prólogo)*, en: Natera, A. (2001) *El Liderazgo Político en la sociedad democrática*. Madrid. Centro de Estudios Constitucionales.



**Cañón del Chicamocha**  
Fotografía (fragmento) Oscar Martínez Vásquez