

## ***Evolución del estilo de liderazgo de los nuevos partidos políticos en México y España: Andrés Manuel López Obrador, Pablo Iglesias y Albert Rivera (2014-2016)***

### ***Evolution of Leadership Styles of the New Political Parties in Mexico and Spain: Andrés Manuel López Obrador, Pablo Iglesias and Albert Rivera (2014-2016)***

**José Manuel Rivas-Otero\***

Recibido: 3 de abril de 2018  
Aceptado: 15 de octubre de 2018

#### **RESUMEN**

El objetivo de este artículo es identificar ciertos factores situacionales que podrían explicar los cambios en los estilos de liderazgo de los nuevos partidos políticos en México y España. Para ello se analizan los casos de Andrés Manuel López Obrador (Morena), Pablo Iglesias (Podemos) y Albert Rivera (Ciudadanos). La estructura del documento es la siguiente: un examen de la literatura sobre los estilos de liderazgo en contextos de crisis; la definición de un marco teórico, una revisión del contexto histórico; una descripción de la propuesta metodológica, específicamente la explicación del análisis de contexto empleado para medir los estilos de liderazgo; una clasificación de los estilos de liderazgo en diferentes periodos, la identificación de algunos factores situacionales que podrían explicar los cambios en los estilos de liderazgo de los dirigentes; conclusiones y perspectivas a futuro.

**Palabras clave:** estilo de liderazgo; partidos políticos; análisis de contenido; México; España.

#### **ABSTRACT**

This article is aimed at identifying certain situational factors that could explain changes in the leadership style of the new political parties in Mexico and Spain. The author thus explores the cases of Andrés Manuel López Obrador (Morena), Pablo Iglesias (Podemos), and Albert Rivera (Ciudadanos). The structure of the article is as follows: review of the literature on leadership styles in crises contexts; definition of the theoretical framework; review of the historical context; description of the methodological proposal, focused on the context analysis used to measure leadership styles; classification of leadership styles in various periods; identification of some situational factors that may account for changes in leadership styles; conclusions and future prospects.

**Keywords:** leadership style; political parties; content analysis; Mexico; Spain.

\* Departamento de Derecho Público General, Universidad de Salamanca, España. Correo electrónico: <jmrivas@usal.es>.

## Introducción

Se viven tiempos convulsos en la política. Desde el estallido de la crisis financiera de 2008 se ha producido un incremento generalizado de la desafección política y la desconfianza en los partidos. En México, el porcentaje de ciudadanos que afirma tener poca o ninguna confianza en los partidos ha pasado de 49.8% en 2008 a 66.1% en 2014 (LAPOR, 2014); en España, sólo 4.8% consideraba a los políticos y los partidos un problema en octubre de 2007, cifra que alcanzó 23.2% en octubre de 2014 y 29.5% en octubre de 2016, colocándose como el tercer problema más importante del país, por detrás del paro y la corrupción (CIS, 2007-2016).

Tanto en México como en España, la desafección por los partidos tradicionales se ha traducido en la aparición de nuevos partidos y liderazgos. En México, el Movimiento Regeneración Nacional (Morena) ha logrado cambiar la lógica de las tres ofertas políticas tradicionales y se perfila como un partido competitivo electoralmente (Espinoza y Navarrete, 2016); en octubre de 2016, su líder encabezaba las encuestas de intención de voto para las elecciones presidenciales de 2018, siendo además el aspirante más conocido (*Reforma*, 2016). En España, Podemos y Ciudadanos son, desde diciembre de 2015, la tercera y cuarta fuerzas políticas en el Congreso de los Diputados, tanto en porcentaje de votos como en escaños. El avance de estos tres partidos se ha producido, en parte, gracias a la importante proyección de sus líderes: Andrés Manuel López Obrador, Pablo Iglesias y Albert Rivera, en los medios de comunicación.

Y es que la política contemporánea, fuertemente mediatizada, se centra cada vez más en los líderes y menos en los partidos (Blondel y Thiébault, 2010); de ahí que en los últimos años se haya producido un resurgimiento de las publicaciones académicas sobre el liderazgo. Algunas de ellas, procedentes de la psicología social y las relaciones internacionales (Hermann, 2003; Conway, Suedfeld y Clemens, 2003; Conway *et al.*, 2011; Dyson 2009a, 2009b; Winter 2003, 2013) analizan el liderazgo como un estilo y lo vinculan con la toma de decisiones en situaciones de crisis o conflictos. Estos trabajos definen el estilo de liderazgo como un conjunto de rasgos personales y manifiestos del líder (Hermann y Milburn, 1977), que se evalúa mediante técnicas de análisis de contenido y de discurso, entre las que destacan el *Leader Trait Assessment* (LTA).

La relevancia política de los actores se explica porque, aunque estén condicionados por el contexto siempre conservan cierto margen de acción (Archer, 1995), que se amplía en situaciones de crisis en las que los líderes, como en el caso de México y España, asumen un papel central en la medida en que son capaces de canalizar el descontento y las demandas insatisfechas de la ciudadanía. Como apuntaba Maquiavelo, el liderazgo es algo más que un conjunto de atributos, también tiene que ver con la capacidad para reconocer y aprovechar, desde el punto de vista estratégico, las oportunidades de cambio que existen en un momento histórico determinado (Edwards, 2009).

En el presente estudio se evalúan y comparan los estilos de liderazgo de los tres principales nuevos partidos en México y España. Los objetivos son, en un primer paso, comprobar si se producen cambios en los estilos de liderazgo y, si es así, explorar qué factores situacionales podrían explicar estos cambios. Aquí se argumenta que el estilo de liderazgo no es un rasgo de la personalidad, como plantea la literatura sobre estilos de liderazgo (Winter *et al.*, 1991; Hermann, 2003; Conway, Suedfeld y Clemens, 2003; Dyson, 2006), sino que responde a una estrategia discursiva que puede cambiar en función del contexto, como se verá en el desarrollo de este trabajo.

La estructura del artículo es la siguiente: en primer lugar, se revisan las diferentes teorías sobre estilos de liderazgo; en segundo lugar, se presenta la metodología; como tercer paso, se realiza una revisión del contexto histórico de los casos; en cuarto lugar, se evalúan de forma comparada los estilos de liderazgo y se analiza la evolución de las distintas categorías para identificar factores situacionales; finalmente, se presentan las conclusiones y las perspectivas de futuro.

### ***Estilos de liderazgo en contextos de crisis***

En psicología social, el estilo de liderazgo es el conjunto de atributos personales del líder evaluados a través del análisis del lenguaje que pueden influir en mayor o menor medida sobre su comportamiento en un determinado contexto político (Hermann y Milburn, 1977). Los atributos personales son aspectos de un individuo por su condición de individuo –estadísticas biográficas, formación, experiencia, capacidades, habilidades, motivación, creencias y valores– y pueden ser de dos tipos: profundos, como los impulsos emocionales y las necesidades básicas; o manifiestos, tales como la capacidad de control del entorno, la necesidad de influencia, el grado de apertura a la información y la motivación. El estilo de liderazgo se conforma mediante los atributos manifiestos (Hermann y Milburn, 1977) y responden a dos dilemas que afectan al comportamiento político del líder: cómo ejerce el control sobre su entorno político, es decir, si delega responsabilidades o asume el papel de protagonista –recepción a la información externa–, y cómo configura la agenda política, si prioriza en la solución de problemas o en las relaciones sociales con los grupos que le apoyan –motivación (Hermann, 2003).

Los estudios sobre estilos de liderazgo se enmarcan dentro del más antiguo y habitual de los enfoques sobre el liderazgo: el de los rasgos personales, y sus principales influencias son Maquiavelo y Weber.<sup>1</sup> En *El Príncipe*, Maquiavelo considera que el gobernante

<sup>1</sup> Esta revisión teórica se centra en los trabajos sobre estilos de liderazgo, pero la literatura acerca del liderazgo político es más amplia. Sobre sus enfoques y teorías véase Rivas y Alcántara (2015).

depende de dos condiciones para llevar a cabo grandes obras: la virtud y la fortuna. La primera implica la posesión de dos atributos: la valentía del león para vencer a los enemigos y la astucia de la zorra para obtener y conservar el apoyo de sus colaboradores y el pueblo. La fortuna hace referencia a la necesidad que tiene el príncipe de amoldar su estilo de gobernar al momento histórico, siendo capaz de ver y aprovechar las situaciones favorables que van surgiendo<sup>2</sup> (Maquiavelo, 2004).

Weber, por su parte, distingue dos tipos de líderes en función de su legitimidad: el carismático, a quien las masas obedecen porque perciben en él atributos excepcionales, y el profesional, que no gobierna para sí mismo, sino que está al servicio de sus jefes,<sup>3</sup> en el marco de un partido u organización burocrática (Weber, 1972; 2006).

Tanto Maquiavelo como Weber resaltan la importancia del entorno en la configuración de los estilos de liderazgo. Esta idea será retomada posteriormente por autores de la ciencia política. Skocpol (1984) señala que, en contextos de crisis, se eliminan algunos obstáculos del régimen anterior, como los privilegios y el poder institucional de las clases altas, y surgen líderes políticos que asumen el reto de reconstruir el Estado. Burns (2010) plantea que los líderes que buscan transformar la sociedad actúan estratégicamente para ello porque disponen de una situación favorable, mientras que los que persiguen consolidar logros anteriores, sin impulsar grandes cambios, generalmente están inmersos en coyunturas poco favorables. Más recientemente, Méndez (2013: 19) considera que los líderes se posicionan políticamente en función del contexto y a esto lo denomina “acción estratégica”.

Sin embargo, los estudios sobre estilos de liderazgo han tenido mayor desarrollo en el campo de la psicología social. En la década de 1930, Lewin, Lippitt y White. (1939) llevan a cabo un experimento con grupos controlados de niños para comprobar los efectos de distintos estilos de liderazgo en el comportamiento. Dos décadas después, Lasswell (1963) elabora una tipología de estilos de liderazgo a partir del análisis de las historias clínicas de dirigentes políticos.

Tras un periodo de relativo abandono del tema, algunos académicos procedentes de la psicología social y las relaciones internacionales han retomado el estudio de los estilos de liderazgo, partiendo de la idea de que determinados rasgos de la personalidad del líder pueden influir en el proceso de toma de decisiones (Kernberg, 1999). En relaciones internacionales, Byman y Pollack (2001) reivindican el impacto de los líderes individuales con ejemplos históricos concretos, argumentando que desempeñan un papel central en la configuración de la política exterior de un Estado, especialmente en contextos críticos y de cambio; mien-

<sup>2</sup> “Creo, además, que prospera aquel que armoniza su modo de proceder con la condición de los tiempos y que, paralelamente, decae aquel cuya conducta entra en contradicción con ellos” (Maquiavelo, 2004: 135).

<sup>3</sup> Estos políticos profesionales no sólo viven *para* la política, sino *de* la política (Weber, 2006).

tras que Mares y Palmer (2012) explican las decisiones sobre guerra y paz tomadas en el conflicto armado entre Perú y Ecuador (1995-1998) atendiendo a diversos factores, entre los que se incluyen las características personales de los líderes.

En el campo de la psicología social, un conjunto de autores examina el impacto del estilo de liderazgo sobre las decisiones políticas utilizando diversas técnicas de análisis. Algunos académicos evalúan estilos de liderazgo teniendo en cuenta diferentes dimensiones de la personalidad. Greenstein (2009) analiza cualitativamente los estilos de los presidentes estadounidenses, desde Franklin D. Roosevelt, y tomando en consideración diversos atributos: aptitud comunicativa, capacidad de organización, habilidad política, visión, estilo cognitivo e inteligencia emocional.

Winter *et al.* (1991) y Hermann (2003) construyen perfiles de liderazgo mediante la referida técnica LTA.<sup>4</sup> Los primeros evalúan motivos, cogniciones y rasgos de la personalidad de los presidentes George Bush y Mijaíl Gorbachov, discutiendo los resultados de la evaluación de estilos de liderazgo –atributos poseídos– con las impresiones populares y mediáticas de estos líderes –atributos percibidos– (Winter *et al.*, 1991). Hermann (2003), por su parte, examina tres dimensiones y siete rasgos de la personalidad para evaluar estilos 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 autoconfianza, que conforman la apertura a la información externa, y la tendencia a resolver problemas, la identificación con el grupo y el grado de desconfianza hacia otros grupos, que integran la motivación.

La creencia de control del entorno se refiere a la predisposición del líder para hacer frente a los obstáculos del medio en el que se encuentra (Hermann, 2003: 14). La necesidad de influencia remite a la preocupación del líder por establecer, mantener o restaurar su poder y a su deseo de controlar, influir o tener un impacto sobre otras personas o grupos (Winter, 1973). 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 percibe su entorno en parámetros polarizadores (negro/blanco, bueno/malo) y es menos flexible a estímulos y situaciones. La autoconfianza informa sobre la capacidad del individuo de reaccionar e interactuar con objetos y otros sujetos del entorno. La tendencia hacia los problemas revela el grado 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 que tiene el líder de mantener la cohesión interna de su grupo, sea ensalzando sus virtudes o bien generando desconfianza hacia otros grupos (Hermann, 2003: 20-22).

<sup>4</sup> Esta técnica, que se explica en el siguiente apartado, se puede utilizar para evaluar estilos de liderazgo de presidentes o primeros ministros, pero también de líderes insurgentes y opositores (Hermann y Sakiev, 2011) y de la sociedad civil (Hermann y Pagé, 2016).

Otros estudiosos del estilo de liderazgo tienen en cuenta sólo una de las dimensiones o categorías de la personalidad propuestas por Hermann. Algunos de ellos examinan el grado de apertura a los flujos de información de los líderes políticos, partiendo de la hipótesis de que determinados rasgos de la personalidad, como una visión distorsionada de la realidad y una excesiva autoconfianza, incrementan la voluntad de asumir riesgos (Byman y Pollack, 2001).

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.

Conway *et al.* (2001, 2003) investigan el papel de la *integrative complexity* en las decisiones políticas que conducen a la guerra o a la paz. Este constructo psicológico, similar a la complejidad conceptual de Hermann (2003), informa sobre el grado en que los individuos distinguen varias perspectivas sobre un problema concreto (diferenciación) y el grado en que esas perspectivas se integran en un marco coherente (integración). En épocas de crisis, los líderes con baja complejidad en la integración tienen una posición más rígida, son más inflexibles, por lo que es más probable que desencadenen conflictos; mientras que los líderes con alta complejidad son más flexibles y cooperativos y, en consecuencia, tienen más posibilidades de alcanzar acuerdos. Esta relación entre baja complejidad conceptual y posiciones inflexibles es muy clara en la retórica radical de los grupos terroristas (Conway *et al.*, 2011).

Dyson (2009a, 2009b, 2016), por su parte, explica la política interna y externa de los primeros ministros británicos en contextos de incertidumbre como guerras o crisis económicas. Atendiendo a la capacidad cognitiva de estos líderes, el autor argumenta que un bajo grado de complejidad conceptual, es decir, una visión del mundo basada en parámetros polarizadores (bueno/malo, amigo/enemigo) afecta al procesamiento de la información recibida y a la toma de decisiones.

Otra dimensión del estilo de liderazgo analizada de forma autónoma es la motivación. Los académicos que enfatizan los rasgos motivacionales defienden que los líderes que se identifican con el grupo o desconfían de otros grupos poseen un sistema de creencias que disminuye su capacidad crítica e incrementa su disposición a asumir riesgos (Walker, 1990; Byman y Pollack, 2001), mientras que aquellos que se enfocan en solucionar los problemas comunes son más dados a la negociación (Hermann, 2003: 26).

Un primer grupo de autores aborda la relación entre las creencias motivacionales de los líderes y su comportamiento en la formulación de políticas.<sup>5</sup> Walker (1990; 2013) analiza a

<sup>5</sup> Para ello utilizan el *operational code*, una técnica de análisis de discurso.



distintos líderes –secretarios de Estado, jefes de organizaciones insurgentes– para predecir comportamientos diplomáticos y prever ataques militares o terroristas.

Un segundo grupo, liderado por Winter, analiza el efecto de los atributos motivacionales sobre las decisiones. Winter (1973, 2003) 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 y la pertenencia a un grupo, y las de responsabilidad, vinculadas a la necesidad de actuar de acuerdo con las consecuencias. Este conteo motivacional se puede aplicar a discursos de directivos de empresas (Winter, 1991) o de líderes políticos de distinto tipo, como presidentes (Winter, 1973) y jefes opositores (Winter, 2013).

La mayoría de estos estudios de psicología social definen y miden los atributos personales de los líderes que conforman su estilo de liderazgo, como variables independientes estables, generalmente en estudios sincrónicos. Una notable excepción es el trabajo de Keller y Foster (2016), en el que miden la variación de los rasgos de liderazgo de los presidentes estadounidenses a lo largo del tiempo para desafiar las restricciones del entorno internacional en contextos de crisis. La posibilidad que tienen los líderes de cambiar de atributos en determinados contextos plantea la necesidad de rastrear factores situacionales que pudieran activar estos cambios. En definitiva, se trata de matizar la teoría psicológica de estilos de liderazgo, aceptando que determinados atributos personales son más comunes en determinadas situaciones (Burns, 2010) y que los líderes tienen la capacidad de mostrarse de un modo u otro en función de las circunstancias, haciendo de su estilo de liderazgo una “acción estratégica” más, en los términos planteados por Méndez (2013).

## Contexto histórico

Tanto en México como en España el contexto de crisis ha favorecido el surgimiento de nuevos partidos capaces de alterar el escenario político. A finales de la década de 1980, México inició un proceso de apertura política y transitó de un sistema de partidos hegemónico a uno pluralista moderado, con tres fuerzas políticas importantes: Partido Revolucionario Institucional (PRI), Partido Acción Nacional (PAN) y Partido de la Revolución Democrática (PRD), proceso que pareció consolidarse con la derrota en 2000 de un candidato del PRI a la presidencia, por primera vez en 71 años (Espinoza y Navarrete, 2016). Sin embargo, en 2012, tras 12 años de gobiernos panistas, el partido hegemónico retornó a la presidencia, coincidiendo con una crisis multidimensional –económica, social, moral y política– que aún persiste (Olvera, 2016).

La dimensión económica de la crisis comenzó con el *crack* financiero de 2008 y se acentuó a partir de 2012, por el efecto de contagio de Estados Unidos y la caída de los precios de las materias primas. La crisis social fue resultado de las reformas neoliberales –desregulacio-

nes, privatizaciones y recortes de los derechos económicos y sociales— que se implementaron en el país desde la presidencia de Carlos Salinas de Gortari. La crisis moral fue el resultado de la corrupción —83.1% de los mexicanos creía que la corrupción estaba generalizada entre los funcionarios (LAPOP, 2014)— y la inseguridad —con “la guerra contra el narcotráfico”, iniciada durante la presidencia de Felipe Calderón, la tasa de homicidios por cada 100 mil habitantes en México pasó de 7.8 en 2007 a 22.6 en 2011 (Banco Mundial, 2016a). Aunque con el regreso del PRI al gobierno esta tasa se rebajó, la percepción de inseguridad se mantuvo alta; en 2014 más de la mitad de los mexicanos se sentían algo o muy inseguros en sus barrios (LAPOP, 2014). Por último, la crisis política fue fruto de la desafección de los mexicanos hacia la clase política tradicional; en 2014, 66.1% de los mexicanos afirmaba tener poca o ninguna confianza en los partidos (LAPOP, 2014).

La crisis multidimensional en México provocó el surgimiento de nuevos partidos, entre los que destaca el Movimiento de Regeneración Nacional (Morena), debido a su impacto electoral y a su proyección política. Su líder, López Obrador, perteneció al PRI y fue dos veces candidato a la presidencia por el PRD. Morena se conformó en 2011 como una asociación política, impulsada tras la segunda derrota de López Obrador como candidato presidencial,<sup>6</sup> y en 2014 se registró como partido para competir en las elecciones federales.

Al igual que México, España también ha experimentado una crisis que comenzó siendo económica y se convirtió en política. Durante el gobierno del socialista José Luis Rodríguez Zapatero la crisis financiera de 2008 contagió a la economía española y provocó el estallido de la burbuja inmobiliaria. El producto interno bruto (PIB) pasó de crecer 3.8% en 2007 a -3.6% en 2009 (Banco Mundial, 2016b). Aunque en un primer momento el gobierno negó la crisis económica, tras la subida de la prima de riesgo de España, en mayo de 2010, el Consejo de Asuntos Económicos y Financieros (Ecofin) de la Unión Europea presionó al gobierno para que recortara 15 mil millones de euros de gasto público (Fernández, 2016). La crisis política se inició con las protestas del 15-M, un movimiento social que se posicionó contra los recortes sociales, el abuso de las entidades financieras y la corrupción de la clase política y a favor de incrementar los mecanismos de participación ciudadana para mejorar la democracia. Tras la victoria del Partido Popular (PP), en diciembre de 2011, el nuevo gobierno implementó, a cambio de recibir asistencia financiera desde la Unión Europea, un programa de reformas que incluía subidas de impuestos, pérdida de derechos laborales y recortes sociales por más de 65 mil millones de euros (Fernández, 2016). En 2012 la crisis

<sup>6</sup> La elección presidencial de 2006 fue la más competida de la historia de México. La diferencia de votos entre el primer y el segundo candidato, Calderón y López Obrador, respectivamente, fue de 243 934 sobre un total de más de 71 millones. El entonces candidato del PRD alegó fraude y aunque las autoridades electorales legitimaron los comicios, en una encuesta realizada casi cinco años después, en abril de 2011, 49% de los mexicanos seguía pensando que las elecciones fueron fraudulentas (Demotecnia, 2011).



política tuvo otra respuesta ciudadana: el proceso soberanista catalán,<sup>7</sup> que se activó después de la negativa del presidente Mariano Rajoy a negociar el pacto fiscal aprobado en el Parlamento de Cataluña, que buscaba dotar a esta Comunidad Autónoma de un concierto económico similar al del País Vasco y Navarra.

Como ocurrió en México, la crisis en España abrió una ventana de oportunidades para la consolidación de dos nuevos partidos, Podemos y Ciudadanos, que terminaron por transformar uno de los sistemas de partidos más estables de Europa. Podemos entró con fuerza en el escenario político, al obtener más de un millón de votos y cinco diputados en las elecciones al Parlamento Europeo en mayo de 2014 (Ministerio del Interior, 2016) sólo cuatro meses después de su fundación. En estos comicios el partido imprimió el rostro de su mediático líder, Pablo Iglesias –colaborador habitual de las tertulias televisivas–, en las papeletas que los ciudadanos encontraron en los colegios electorales (Kadner, 2014). Podemos fue capaz de articular un discurso político con demandas procedentes del 15-M, como la mejora en la representación política, la mayor participación democrática en la toma de decisiones o el rechazo a la austeridad económica y la corrupción.

Ciudadanos, por su parte, era un partido político españolista circunscrito al ámbito catalán, que se fundó en 2005 –y se refundó un año después– como respuesta al giro catalanista del Partido de los Socialistas en Cataluña (PSC). Liderado por el ex empleado de *La Caixa*,<sup>8</sup> Albert Rivera, el partido creció considerablemente en el Parlamento de Cataluña tras iniciarse el proceso soberanista, pasando de 3 a 9 escaños en las elecciones anticipadas en noviembre de 2012 (Ministerio del Interior, 2016). Entre 2014 y 2015 sus dirigentes decidieron volver a intentar su expansión al resto de España, contando con gran visibilidad mediática.<sup>9</sup> Su primer éxito electoral como partido estatal fueron las elecciones catalanas, en septiembre de 2015, donde lograron convertirse en la segunda fuerza política con 17.9% de los votos y 25 escaños (Ministerio del Interior, 2016).

## Metodología

Este estudio de carácter exploratorio tiene como objetivo comprobar si se producen cambios en los estilos de liderazgo y, si es así, explorar factores situacionales que podrían explicar

<sup>7</sup> Este proceso estuvo precedido por las manifestaciones de 2010 contra la sentencia del Tribunal Constitucional que declaró inconstitucional parte del Estatuto de Cataluña de 2006.

<sup>8</sup> *La Caixa* fue hasta 2011 una caja de ahorros, en la legislación española, una institución de crédito sin ánimo de lucro, de implantación territorial y finalidad social.

<sup>9</sup> En junio de 2014, el presidente del Banco Sabadell, Josep Oliu, propuso crear “una especie de Podemos de derechas” (EFE, 2014). En febrero del año siguiente, tras meses de preparaciones, Ciudadanos dio el salto a la política estatal (Maestre, 2015).

estos cambios. La hipótesis general es que existen factores vinculados al contexto que pueden explicar los cambios de estilo de liderazgo.

Para desarrollar esta suposición teórica y poder plantear hipótesis específicas se evalúan y comparan los estilos de liderazgo de López Obrador, Iglesias y Rivera, líderes de los tres principales partidos políticos que han surgido en México y España en la última década: Morena, Podemos y Ciudadanos. Se toman los casos de México y España porque, según la teoría de estilos de liderazgo, en regímenes políticos con instituciones fuertes y estables como éstos la capacidad y autonomía de los líderes en la toma de decisiones es baja (Byman y Pollack, 2001). Se analizan entrevistas desde 2014 hasta 2016 porque 2014 fue el año en el que Morena se registró como partido político, se creó Podemos, y Ciudadanos se convirtió *de facto* en un partido de ámbito estatal.<sup>10</sup>

Los estilos de liderazgo se operacionalizan a través de una tipología, de elaboración propia, basada en los trabajos de Hermann (1986, 2003) y construida por la posesión de atributos personales evaluados con una versión matizada del LTA. Si bien el análisis de contenido generalmente se diseña para que los evaluadores inexpertos puedan aplicarlo con alta confiabilidad a través del manual de codificación y algunos ejemplos y procedimientos de capacitación (Winter, 2003: 114), debe anotarse que presenta algunos problemas de validez como “la lógica de las inferencias psicológicas sobre comunicadores comprometidos con la comunicación persuasiva” (Holsti, 1977: 133-134), las dudas sobre la autoría de los discursos –solventado parcialmente con la selección de entrevistas como material de análisis– y los problemas de codificación y análisis de datos (Holsti, 1977; Immelman, 2003).

Por otro lado, las técnicas que utilizan no suelen tener en cuenta los cambios de estilos en función del contexto, ya que la mayoría de ellas se aplica en estudios comparados y sincrónicos sobre política exterior y no en análisis de caso diacrónicos. Para solventar esta última limitación aquí se propone un método de evaluación de estilos de liderazgo que toma como unidades de análisis las respuestas del líder en entrevistas. Esta solución permite evaluar los estilos de liderazgo a lo largo del tiempo con el fin de comprobar si efectivamente varían en función del contexto.

El análisis de contenido se implementa en seis 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 entrevistas públicas (solamente las respuestas del líder), realizadas por sujetos ajenos a la investigación y tomadas de medios de comunicación diversos (prensa, radio y televisión) y de otras fuentes secundarias (investigaciones académicas, fundaciones, ONG, páginas web). Se usan entrevistas porque son un material más espontáneo que los discursos y de fácil dis-

<sup>10</sup> Ciudadanos, que nació como un partido de ámbito catalán, intentó sin éxito expandirse al resto de España con motivo de las elecciones generales de 2008: se presentó en todas las circunscripciones españolas, pero obtuvo sólo 0.18% de los votos (Ministerio del Interior, 2016).

ponibilidad. Las principales ventajas de considerar la entrevista como unidad de análisis es que permite evaluar los estilos de liderazgo que perciben los ciudadanos y apreciar su evolución a lo largo del tiempo. El inconveniente es que el análisis siempre está sujeto a la disponibilidad de entrevistas.

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. En el análisis de contenido se distinguen tres tipos de unidades de análisis: palabras (y grupos de palabras), frases (y cuasi-frases) y textos completos (Alonso, Volkens y Gómez, 2012). La técnica LTA contabiliza palabras y grupos de palabras.<sup>11</sup> Asimismo, se 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.

En la tercera fase se crea el esquema de clasificación que contiene las dimensiones y las categorías en las que se agrupan las unidades de codificación. Tomando como referencia el trabajo de Hermann (2003), 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: falta de complejidad conceptual y autoconfianza. La segunda dimensión, motivación, contiene tres categorías: orientación hacia los problemas, identificación con el grupo y desconfianza hacia otros grupos.<sup>12</sup>

**Tabla 1**  
 Análisis de contenido: dimensiones, categorías y unidades de codificación

Dimensiones	Categorías	Unidades de codificación
Grado de apertura a los flujos de información	Falta de complejidad conceptual	<b>Palabras:</b> absolute, absolutely, definitely, doubt(less), certainly, full, fully, clear, clearly, obvious, obviously, evident, completely, quite, surely, total, totally, irreversible, irrevocable, final, finally, at all, I have no doubt, no doubt, without hesitation, of course, I'm sure, no turning back
	Autoconfianza	<b>Palabras:</b> I, my, myself, me, mine, confidence, conviction, I have been, a server, other self-references

<sup>11</sup> Las unidades de codificación son palabras en inglés. Se utilizan entrevistas en inglés o traducidas a este idioma para disponer de una mayor cantidad de material con el que comparar y calcular las medias.

<sup>12</sup> Estas dimensiones y categorías se definieron en el apartado anterior.

(continuación)

Dimensiones	Categorías	Unidades de codificación
Motivación	Tendencia a resolver problemas	<b>Palabras (formas verbales):</b> to advance, to solve, to overcome, to resolve, to restore, to restructure, to strengthen, to negotiate, to defeat, to stop, to end, to finish, to terminate, to reduce, to prevent, to appeal, to accomplish, to achieve, to reach (goals), to transform, to propose. <b>Palabras:</b> negotiation, achievement, progress, success, goal, challenge, propose, future.
	Identificación con el grupo	<b>Palabras positivas:</b> people, nation, country, homeland, patriot, independence, identity, self-determination, sovereign, (supra)region, poor, humble, grassroots, religion group, God, Gospel, Bible, Jesus, Islam, Muslim, Allah, Koran, Sharia, Muhammad, social class (no middle).
	Desconfianza hacia otros grupos	<b>Palabras:</b> enemy, terror, terrorist, terrorism, subversive, rebels, traitors, bandits, separatists, extremism, radicalism, totalitarianism, oligarchy, caste, criminal group, putsch, coup d'état, conspiracy, apostates, infidels (kafirs), murder, torture, genocide, massacre, extermination, dictatorship, authoritarian, slaughter, domination, destruction, bombs, bombing, disappearance, repression, forced displacement, kidnapping, threat, external threat, Islamism, fundamentalism, Wahhabism, Al-Qaeda, ETA, FARC, communism, Chavism, fascism, Nazism, imperialism, empire, imperial, superpower, WMD, chemical/nuclear weapons, occupation, occupants, invaders, colonial, other derogatory references.

Fuentes: elaboración propia con base en Hermann (2003); Conway *et al.* (2011); Walker (2013); Rivas (2016; 2108); Rivas y Tarín (2017).

En cuarto lugar, a partir de las dimensiones y las categorías evaluadas, se desarrolla una clasificación de estilos de liderazgo. Como se recoge en la tabla 2, los líderes maniqueos (por ejemplo, Margaret Thatcher y Mariano Rajoy) poseen un grado de complejidad conceptual inferior al promedio y perciben la realidad en parámetros polarizadores. No se trata de un atributo peyorativo, ya que no se refiere a la inteligencia del líder, sino a su capacidad para simplificar conceptualmente los discursos y traducir la polarización social en polarización política. Los autoconfiados (Bill Clinton, George W. Bush, Jacob Zuma) tienen una gran confianza en sí mismos; estos líderes poseen fuertes convicciones ideológicas y son poco receptivos a la información externa (Hermann, 2003: 18). Los herméticos (Tony Blair, Ernesto Samper) combinan un grado bajo de complejidad con-

ceptual con una fuerte autoconfianza, por lo que son muy cerrados a la información de sus asesores. Los bomberos (Hu Jintao, Xi Jinping, Juan Manuel Santos) están motivados por la resolución de los problemas de un grupo o entidad política (Hermann, 2003: 25). La motivación principal de los paraguas (Manuel El Cura Pérez, Hashim Thaçi) es favorecer al grupo con el que se identifican y reivindicar su identidad. Los desconfiados (Álvaro Uribe, Bashar Al-Ásad) están motivados por el grupo, pero se preocupan principalmente de que otros grupos –gobiernos, países, “imperios”, “organizaciones terroristas”– no interfieran en sus asuntos (Hermann, 2003: 29). Los sectarios (Dokú Umárov, Shamil Basáyev) combinan la apelación de las identidades del grupo con la impugnación hacia otros grupos adversarios o enemigos. Para finalizar, los líderes que obtienen un puntaje promedio o bajo en todas las categorías del análisis no manifiestan ningún estilo de liderazgo y se clasifican como administradores (Manmohan Singh, David Cameron, Dilma Rousseff), una tipología tomada del político profesional teorizado por Weber y del líder administrador propuesto por Lasswell.

**Tabla 2**  
Dimensiones, categorías y estilos de liderazgo

Dimensión	Categoría	Estilo
Grado de apertura a los flujos de información	Falta de complejidad conceptual	Maniqueo
	Autoconfianza	Autoconfiado
	Falta de complejidad conceptual + autoconfianza	Hermético
Motivación	Tendencia a resolver problemas	Bombero
	Identificación con el grupo	Paraguas
	Desconfianza hacia otros grupos	Desconfiado
	Identificación con el grupo + desconfianza hacia otros grupos	Sectario
Ninguna de las anteriores		Administrador (sin estilo)

Fuentes: elaboración propia a partir de los trabajos de Lasswell (1963); Weber (1972); Hermann (1986; 2003); Rivas (2016; 2018); Rivas y Tarín (2017).

El quinto paso para implementar la técnica es crear un manual de codificación, en el que debe incluirse la 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. En re-

lación con el último elemento, se han construido ocho normas y ocho reglas para garantizar la validez y la fiabilidad del método, que se agrupan en la tabla 3.

**Tabla 3**  
 Normas y reglas

Normas	Reglas
1. Aplicable a cualquier tipo de líder ejecutivo, legislativo, de oposición o insurgente, en cualquier contexto o periodo histórico.	1. Se han de incluir tres o más entrevistas de cada líder cuyas respuestas sumen entre 7 mil y 15 mil palabras.
2. Se pueden evaluar todas o sólo algunas de las características propuestas como categorías analíticas.	2. Las entrevistas deben tener formato pregunta-respuesta.
3. No se admite otro material distinto al de la entrevista; se analizan entrevistas adquiridas; pero también se pueden utilizar entrevistas de investigación.	3. Las entrevistas han de tener tres o más preguntas-respuestas.
4. Los estilos de liderazgo propuestos en función de las categorías analíticas no se circunscriben exclusivamente a contextos de conflicto armado.	4. Las entrevistas utilizadas para evaluar a un líder no pueden ser de un mismo medio de comunicación, al menos una de ellas debe ser de un medio distinto.
5. El muestreo no es representativo; se puede incluir un alto número de líderes para obtener un promedio total con el que obtener las frecuencias de cada categoría analítica.	5. El conteo se limita exclusivamente a las unidades de cuantificación propuestas – palabras o grupos de palabras.
6. El medio que publica la entrevista será una variable de control.	6. En el conteo se debe tener en cuenta el sentido de las palabras y grupos de palabras dentro de la frase.
7. Los promedios se calculan en porcentajes, aunque se pueden aplicar denominadores distintos.	7. La media se calcula teniendo en cuenta el número de palabras de las respuestas del líder en la entrevista y no el número de palabras totales de la entrevista.
8. Todas las categorías son incluyentes, compatibles en un mismo líder. Cada categoría propuesta implica un estilo de liderazgo distinto. Cuando un líder no posee ninguna de las características medidas mediante las categorías analíticas, se clasifica como administrador.	8. Un líder posee un estilo de liderazgo cuando el resultado de la diferencia entre la frecuencia ( $f$ ) y la media total ( $\bar{X}$ ) de la categoría en cuestión es mayor que la desviación típica ( $\sigma$ ) de dicha categoría

Fuentes: Rivas (2016; 2018); Rivas y Tarín (2017).



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. El líder posee un estilo de liderazgo cuando el resultado de la diferencia entre la frecuencia de palabras ( $f$ ) y la media total ( $\bar{X}$ ) de la categoría en cuestión es mayor que la desviación típica ( $\sigma$ ) de dicha categoría.<sup>13</sup> Este criterio, propuesto por Hermann (2003), ha sido utilizado con éxito para evaluar estilos de liderazgo en diversos trabajos académicos (Dyson 2009a, 2009b; Hermann y Sakiev, 2011; Keller y Foster, 2012; Foster y Keller, 2014; Rivas, 2016; Rivas y Tarín, 2017).

Una vez evaluados los estilos de liderazgo de los tres líderes, se comprueba si los estilos varían de una entrevista a otra y se identifican los factores situacionales que podrían explicar estos cambios para poder plantear una hipótesis de cara a una futura investigación. Los factores hallados se operacionalizan de forma dicotómica en función de su ocurrencia o no a lo largo del tiempo.

A la hora de identificar los factores situacionales se examinan los tres entornos más comunes de los líderes políticos contemporáneos: el institucional, el electoral y el mediático. Los atributos del liderazgo pueden verse afectados por la posición institucional que ocupe el líder (Blondel, 1987; Elgie, 1995; McAllister, 2007) y la imagen pública que construyan de él los medios de comunicación (Cherensky, 2006; McAllister, 2007), que a su vez pueden tener impacto en el plano electoral (Rico, 2002).

### ***Evolución de los estilos de liderazgo de los nuevos partidos en México y España***

En este punto se evalúan los estilos de los líderes políticos de los tres nuevos partidos en México y España entre 2014 y 2016: Andrés Manuel López Obrador, de Morena; Pablo Iglesias, de Podemos, y Albert Rivera, de Ciudadanos. Se excluyen los líderes de nuevos partidos con escaso peso electoral, como Movimiento Ciudadano, Nueva Alianza y Partido Encuentro Social, en México, y Partido Animalista Contra el Maltrato Animal (PACMA), Vox y Partido X, en España. La evaluación de estilos se hace tomando como referencia la media y la desviación típica de una base de datos, de elaboración propia, que contiene 334 respuestas de entrevistas de 70 líderes políticos mundiales realizadas entre 1979 y 2016.<sup>14</sup> Después se

<sup>13</sup> La fórmula es:  $f - \bar{X} > \sigma$ .

<sup>14</sup> Líderes en la base de datos: 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), Dzhokhar Dudayev (Chechenia), Álvaro Fayad (Colombia), 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 Igle-

compara la evolución de los estilos de liderazgo de los tres líderes con el fin de identificar factores situacionales que puedan explicar los cambios.

**Tabla 4**  
 Estilos de liderazgo: Resultados de la evaluación

Líderes	Fecha entrevista	Palabras	Falta de complejidad conceptual <sup>(1)</sup>		Autoconfianza <sup>(1)</sup>		Tendencia a resolver problemas <sup>(1)</sup>		Identificación con el grupo <sup>(1)</sup>		Desconfianza hacia otros grupos <sup>(1)</sup>	
			$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X}$	$\Sigma$
			0,30	0,21	2,20	1,53	0,51	0,34	0,31	0,61	0,27	0,37
			F	f- $\bar{X}$	f	f- $\bar{X}$	f	f- $\bar{X}$	f	f- $\bar{X}$	f	f- $\bar{X}$
AMLO	10/07/2014	818	0.24	-0.06	1.59	-0.61	0.98	0.47*	0.37	0.05	0.12	-0.15
AMLO	28/04/2015	1 988	0.20	-0.10	3.37	1.17	1.01	0.50*	0.75	0.43	0.35	0.08
AMLO	06/10/2015	5 418	0.17	-0.13	2.05	-0.15	0.55	0.04	0.70	0.38	0.41	0.14
AMLO	01/07/2016	1 738	0.12	-0.18	2.13	-0.07	0.23	-0.28	0.52	0.20	0.63	0.36
Iglesias	17/06/2014	1 106	0.36	0.06	1.99	-0.21	0.09	-0.42	1.08	0.76*	0.09	-0.18
Iglesias	17/02/2015	1 669	0.84	0.54*	2.76	0.56	0.24	-0.27	1.44	1.12*	0.24	-0.03
Iglesias	30/10/2015	1 896	0.11	-0.19	1.90	-0.30	0.58	0.07	0.16	-0.16	0.05	-0.22
Iglesias	05/07/2016	4 353	0.21	-0.09	2.11	-0.09	0.55	0.04	0.21	-0.11	0.02	-0.25
Rivera	20/12/2014	820	0.12	-0.18	0.98	-1.22	0.73	0.22	0.24	-0.08	0.24	-0.03
Rivera	20/05/2015	1 745	0.11	-0.19	1.95	-0.25	0.52	0.01	0.06	-0.26	0.17	-0.10
Rivera	16/10/2015	2 857	0.11	-0.19	3.05	0.85	0.74	0.23	0.07	-0.25	0.04	-0.23
Rivera	17/12/2015	2 402	0.17	-0.13	2.25	0.05	0.71	0.20	0.04	-0.28	0.12	-0.15
Rivera	12/05/2016	1 221	0.16	-0.14	1.31	-0.89	0.57	0.06	0.08	-0.24	0.57	0.30

\*  $f - \bar{X} > \sigma$

(1) Todos los valores se expresan en porcentajes.

Fuente: elaboración propia.

sias (España), Timoleón Jiménez (Colombia), Lech Kaczynski (Polonia), Ramzan Kadyrov (Chechenia), Salva Kiir Mayardit (Sudán del Sur), Andrés Manuel López Obrador (México), 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), Tanja Nijmeijer (Colombia), Barack Obama (Estados Unidos), Arnaldo Otegi (País Vasco), Andrés Pastrana (Colombia), Manuel Pérez (Colombia), Gustavo Petro (Colombia), Sebastián Piñera (Chile), Carlos Pizarro (Colombia), Vladimir Putin (Rusia), Jordi Puyol (Cataluña), Mariano Rajoy (España), Albert Rivera (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).

La tabla 4 recoge los resultados de la evaluación de estilos de liderazgo. En términos generales, los tres líderes mantienen puntuaciones en torno a la media global en las cinco categorías. En la mayoría de las entrevistas (9 de 13) los líderes no puntúan en ninguna categoría, es decir, no tienen estilo, son administradores porque no cumplen con el criterio propuesto por Hermann (2003). No obstante, en cuatro de ellas, dos de los tres líderes (López Obrador e Iglesias) cumplen con este criterio en tres categorías; el primero manifiesta tendencia a resolver problemas en las entrevistas publicadas en julio de 2014 y abril de 2015, mientras que Iglesias muestra falta de complejidad conceptual en febrero de 2015 e identificación con el grupo en junio de 2014 y febrero de 2015.

Como recoge la tabla 5, López Obrador e Iglesias muestran estilos de liderazgo a mediados de 2014 y durante la primera mitad de 2015; el jefe de Morena exterioriza un estilo bombero en julio de 2014 y abril de 2015, mientras que el actual secretario general de Podemos exhibe un estilo paraguas en junio de 2014, que combina con un estilo maniqueo en febrero de 2015. En las posteriores entrevistas de estos líderes no se evidencian estilos de liderazgo y se clasifican como administradores. Rivera, por su parte, no manifiesta ningún estilo de liderazgo y se clasifica como un líder administrador en todas las entrevistas evaluadas.

**Tabla 5**  
Estilos de liderazgo: entrevistas y estilos

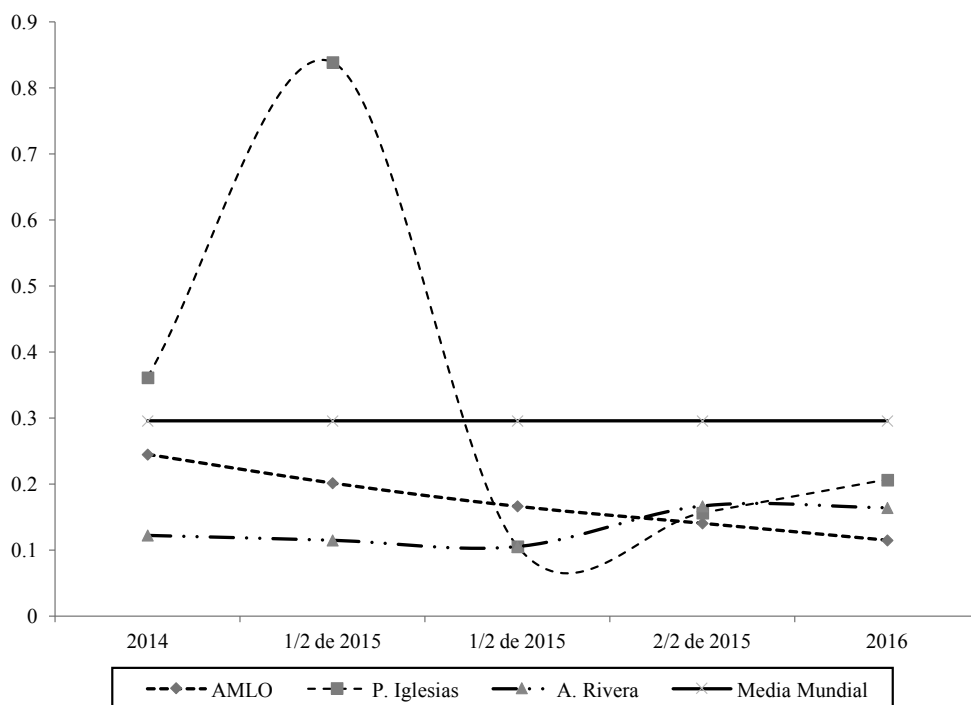
Líderes	Entrevistas	Estilos de liderazgo
AMLO	10/07/2014	<b>Bombero</b>
AMLO	28/04/2015	<b>Bombero</b>
AMLO	06/10/2015	Administrador
AMLO	01/07/2016	Administrador <sup>(1)</sup>
Iglesias	17/06/2014	<b>Paraguas</b>
Iglesias	17/02/2015	<b>Maniqueo + Paraguas</b>
Iglesias	30/10/2015	Administrador
Iglesias	05/07/2016	Administrador
Rivera	20/12/2014	Administrador
Rivera	20/05/2015	Administrador
Rivera	16/10/2015	Administrador
Rivera	17/12/2015	Administrador
Rivera	12/05/2016	Administrador

(1) En esta entrevista AMLO roza el estilo de liderazgo desconfiado ( $f-\bar{X}=0,36$ ,  $\sigma=0,37$ ).  
 Fuente: elaboración propia.

Si comparamos la evolución de las categorías, se observan algunos resultados interesantes que, a la luz del contexto histórico de cada país, permiten identificar factores situacionales que podrían ayudar a entender las variaciones de estilos. Como se observa en el gráfico 1, el desarrollo de la falta de complejidad conceptual es diferente en cada uno de los líderes: López Obrador y Rivera mantienen porcentajes algo inferiores a la media en todas las entrevistas, aunque el primero lo va disminuyendo lentamente, mientras que el segundo lo incrementa muy levemente; por el contrario, Iglesias puntúa por encima de la media en las dos primeras entrevistas, sobre todo en la de febrero de 2015, donde, con un puntaje de más de medio punto por encima de la media, manifiesta, como ya se dijo, un estilo mani-queo, pero a partir de la segunda mitad de ese año se mantiene en porcentajes inferiores de la media.

**Gráfico 1**

Falta de complejidad conceptual de Morena, Podemos y Ciudadanos, 2014-2016  
 (%)



Fuente: elaboración propia.

Un factor situacional que podría explicar, no tanto la puntuación de Iglesias en falta de complejidad conceptual en las dos primeras entrevistas, sino el giro discursivo en las dos posteriores, es la presión mediática a la que fueron sometidos los dirigentes de Podemos [Factor 1] a raíz de que las encuestas lo situasen como una opción real de gobierno (CIS, 2016). A finales de enero de 2015, tres noticias afectaron la imagen del partido: por un lado, la Universidad de Málaga abrió un expediente disciplinario a Íñigo Errejón, número dos de Podemos, por el incumplimiento de un contrato como investigador (Garde, 2015); por otro lado, Juan Carlos Monedero, uno de sus fundadores y entonces secretario de proceso constituyente y programa, estaba siendo investigado por Hacienda por el retraso en el pago de impuestos por unas remuneraciones que recibió a través de su productora audiovisual por asesorar a varios gobiernos latinoamericanos (Manetto, 2015b); finalmente, el secretario general, Pablo Iglesias, fue denunciado por el sindicato ultraderechista Manos Limpias por varios delitos vinculados con la administración de su productora televisiva (Europa Press, 2015). Aunque las acusaciones contra Iglesias fueron desestimadas más tarde por los tribunales (Águeda, 2016) y las acciones de Errejón y Monedero fueron irregulaciones administrativas sin responsabilidad penal, varios medios de comunicación españoles, como *El País*, trataron estos hechos como escándalos similares a los casos de corrupción de los partidos tradicionales, calificando a la dirección de Podemos como “la casta alternativa” (*El País*, 2015).

Hasta ese momento la estrategia comunicativa de Podemos se había basado en la denominada “hipótesis populista”. Sus impulsores, profesores e investigadores universitarios muy influenciados –sobre todo Errejón– por las teorías de Ernesto Laclau y Chantal Mouffe, plantearon que la situación de España y en general de los estados del sur de Europa era similar a la que habían vivido los países latinoamericanos a finales del siglo xx, y que la crisis de régimen, entendida como el agotamiento del modelo político, abría un abanico de posibilidades populistas (Errejón, 2011). Con base en estos planteamientos, Podemos utilizó, hasta febrero de 2015, una estrategia discursiva populista que, siguiendo los postulados de Laclau, buscaba construir identidad popular articulando las demandas sociales insatisfechas en torno a significantes hegemónicos, como el líder (lógica de la equivalencia) y confrontando al pueblo (la gente) con su antagonista, las élites político-económicas (la casta), que había agravado la crisis y producido una fractura social en España<sup>15</sup> (Laclau, 2007; Errejón y Mouffe, 2015).

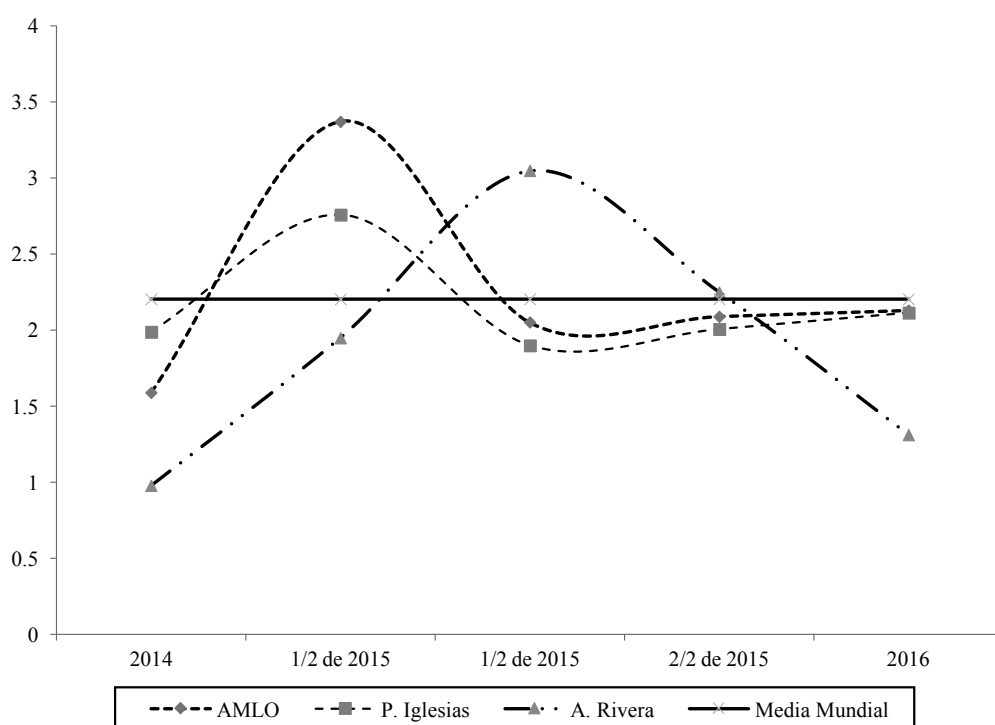
Pero a lo largo de 2015 la presión mediática generada por los “escándalos” contruidos desde los medios de comunicación y la presencia del partido en las instituciones [Factor 2]

<sup>15</sup> Una manifestación de la estrategia populista del partido en torno a los significantes vacíos fue la “Marcha del Cambio” que realizó Podemos el 31 de enero de ese año, muy similar a las marchas peronistas, y que se percibió como una demostración de fuerza al movilizar en las calles de Madrid a miles de personas (300 mil según los organizadores, 100 mil según la policía (Manetto, 2015a).

después de las elecciones andalzas de marzo de ese año, alteraron la estrategia de asalto<sup>16</sup> y provocaron el giro discursivo. Podemos se replegó en “un invierno de trincheras enfan-gadas” (Iglesias, 2015) y moderó el tono, dejando de lado el término “casta” y los discursos polarizadores (Rubio, 2015).

## Gráfico 2

Autoconfianza de los líderes de Morena, Podemos y Ciudadanos, 2014-2016  
 (%)



Fuente: elaboración propia.

Retomando el análisis de las categorías, en el gráfico 2 se puede apreciar que los líderes de Morena y Podemos tienen una evolución similar en autoconfianza, mientras que el presidente de Ciudadanos muestra una tendencia distinta. López Obrador e Iglesias comienzan con porcentajes por debajo de la media, tienen un pico (más alto en el caso del primero)

<sup>16</sup> En la primera Asamblea General de Podemos en Vistalegre, Iglesias pronunció su célebre frase: “El cielo no se toma por consenso, se toma por asalto” (Riveiro, 2014).



en los primeros meses de 2015 y terminan situándose levemente por debajo de la media en las siguientes entrevistas. Rivera, en cambio, presenta un porcentaje de autoconfianza un punto inferior a la media en 2014, se mantiene por debajo en mayo 2015, logra un pico en octubre de 2015, pero decrece, hasta una cifra muy cercana a la media (2.25) en diciembre de ese año, y casi un punto por debajo en mayo de 2016.

Un factor situacional que podría explicar la evolución del porcentaje que obtienen los líderes en esta categoría son las expectativas electorales de sus respectivos partidos [Factor 3]. En abril de 2015, el diario *Reforma* (2015) publicó una encuesta en la que Morena y el PRD empataban como primera opción de los electores de la capital; días más tarde, la encuesta Mitofsky situó a Morena como la cuarta preferencia electoral del país, con más de 11% de los votos, convirtiéndose en el partido que más crecía en términos efectivos (Zepeda, 2015). Podemos, por su parte, obtuvo más de un millón de votos en las elecciones al Parlamento Europeo en mayo de 2014 y el impacto electoral fue tan grande que en noviembre de ese año pasó a situarse en las encuestas como primera opción en intención de voto, posición que mantuvo hasta febrero de 2015 (CIS, 2016), mes en el que se realizó la segunda entrevista. Con relación a Ciudadanos, el anuncio de las buenas expectativas electorales llegó unos meses más tarde, a comienzos de octubre de 2015, cuando la encuestadora Metroscopia situó su estimación de voto en 21.5%, muy cerca del PP y el PSOE, y más de siete puntos por arriba de Podemos (Díez, 2015). Estas encuestas confirmaban la tendencia al alza del partido liderado por Rivera, que en las elecciones catalanas del 27 de septiembre de ese año se había convertido en la segunda fuerza política de Cataluña (Ministerio del Interior, 2016).

Los resultados de los líderes en la categoría “tendencia a resolver problemas” son muy distintos. Como se aprecia en el gráfico 3, Rivera mantiene porcentajes levemente superiores a la media, mientras que López Obrador e Iglesias varían sus porcentajes a lo largo del tiempo, aunque de manera inversa. En las dos primeras entrevistas, el fundador de Morena puntúa bastante por encima de la media, manifestando un estilo de liderazgo bombero pero, a partir de la segunda mitad de 2015 el porcentaje desciende por debajo de la media, continuando la tendencia decreciente en 2016; por el contrario, Iglesias comienza con puntajes muy por debajo de la media hasta febrero de 2015 y asciende hasta porcentajes cercanos a la media a partir de octubre de ese año.

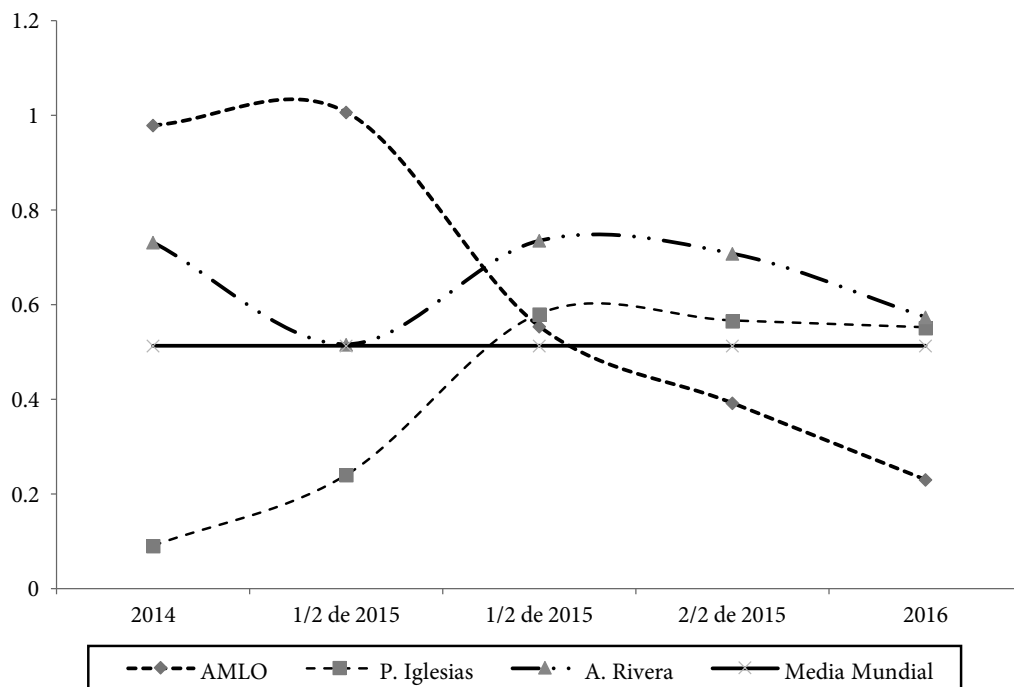
Un factor que puede explicar el cambio en esta categoría podría ser la presencia institucional de sus respectivos partidos [Factor 2], ya referido para explicar la evolución de la falta de complejidad conceptual en Iglesias. Rivera es el único que se mantiene estable porque su partido ocupaba cargos de responsabilidad institucional desde 2006, cuando sólo tenía implantación en Cataluña. En López Obrador e Iglesias, la presencia de sus partidos en las instituciones tuvo efectos distintos en sus discursos, quizá debido a que pusieron en marcha diferentes estrategias para ganar elecciones. El primero abandona el estilo bombero en la segunda mitad de 2015, después de que Morena se convirtiera en el cuarto partido más

votado en las elecciones federales en junio de ese año, con 8.4% de los votos y 35 escaños (INE, 2016). Por el contrario, la entrada de Podemos en las instituciones a lo largo de 2015 incrementa el puntaje de Iglesias, que pasa a situarse levemente por encima de la media.

Otro factor que pudo influir fueron las críticas mediáticas que señalaban las carencias del programa de Podemos y tachaban sus propuestas de irrealizables [Factor 1]. En la entrevista del 30 de octubre, Iglesias advirtió que algunos políticos se preocupaban mucho “por caer bien y adornarse con perfumes” y poco “por solucionar los problemas de la gente” (Basteiro, 2015). Este énfasis por la resolución de problemas se concretó una semana antes de la citada entrevista, cuando el secretario general de Podemos presentó las bases de su programa económico para las elecciones generales de diciembre, anunciando que iría acompañado de una memoria económica (Mármol, 2015).

**Gráfico 3**

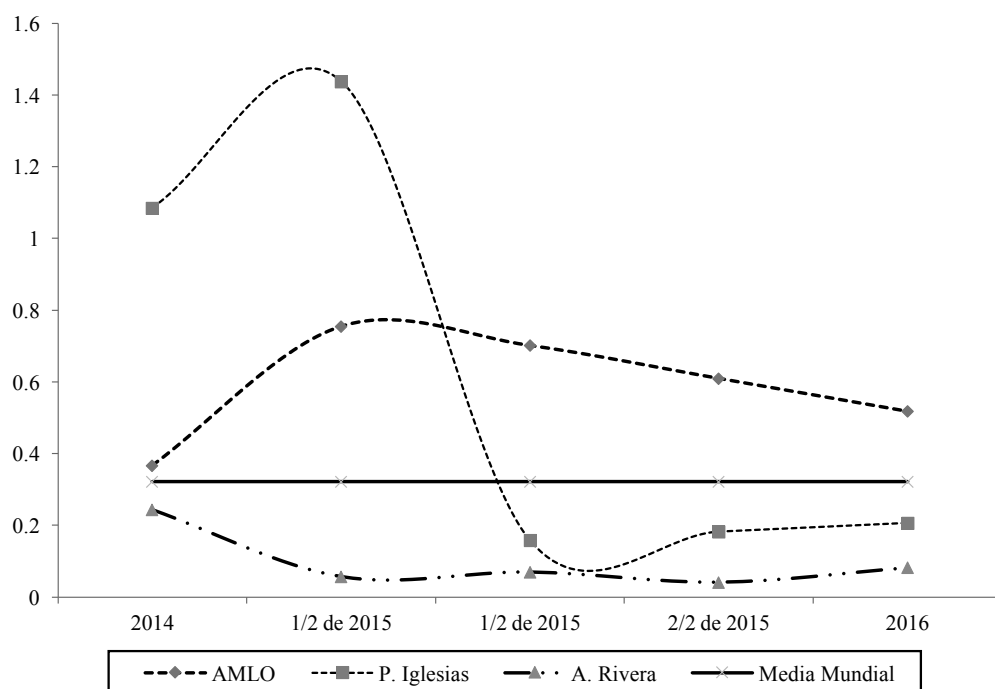
Tendencia a resolver problemas de los líderes de Morena, Podemos y Ciudadanos, 2014-2016 (%)



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los resultados de identificación con el grupo, recogidos en el gráfico 4, López Obrador y Rivera mantienen puntajes estables, el primero por encima de la media y el segundo por debajo. En cambio, Iglesias experimenta un cambio significativo en esta categoría, pasando de superar ampliamente la media y manifestar un estilo paraguas en junio de 2014 y febrero de 2015, a situarse por debajo de la media a partir de octubre de 2015.

**Gráfico 4**  
 Identificación con el grupo de los líderes de Morena,  
 Podemos y Ciudadanos, 2014-2016 (%)



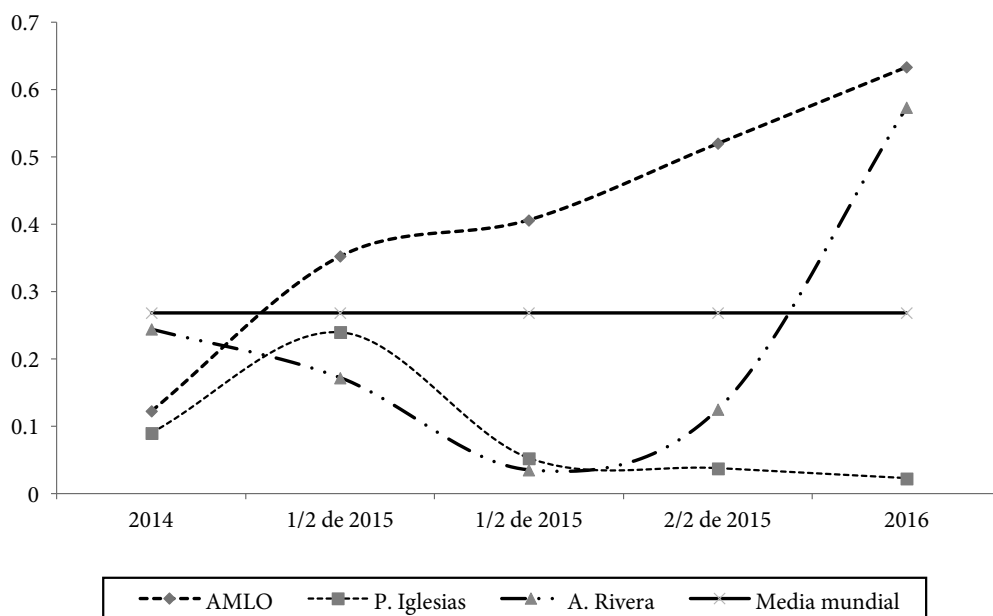
Fuente: elaboración propia.

El estilo de liderazgo paraguas es más común entre los líderes de oposición (Rivas y Tarín, 2017). Algunos de los factores ya mencionados, como la presencia institucional [Factor 2] y la expectativa electoral [Factor 3], podrían explicar que Iglesias pasase de hacer oposición –para lo cual es fundamental construir identidad de grupo– a presentarse como una opción de gobierno de cara a las elecciones y a los pactos de investidura. En contraste, López Obrador siempre ha presentado a su partido como una fuerza de oposición al régimen, mientras

que Rivera lo ha hecho como una opción dispuesta a negociar con los partidos tradicionales para evitar que Podemos “asalte el poder” (Ruiz, 2016).

Por último, los resultados más llamativos son los de la categoría “desconfianza hacia otros grupos”, que se muestran en el gráfico 5. Aunque los tres líderes comienzan con puntajes por debajo de la media, Iglesias se mantiene en este rango, mientras que López Obrador y Rivera incrementan sus porcentajes; el primero puntúa por encima de la media en abril de 2015 y tiene una tendencia ascendente hasta julio de 2016, donde roza el estilo de liderazgo desconfiado, al tiempo que Rivera tiene puntajes por debajo de la media –en conjunto más altos que los de Iglesias–, superándola en mayo de 2016.

**Gráfico 5**  
 Desconfianza hacia otros grupos de los líderes de Morena,  
 Podemos y Ciudadanos, 2014-2016 (%)



Fuente: elaboración propia.

Factores ya referidos como la presión mediática [Factor 1] y las expectativas electorales [Factor 3] pueden explicar el giro discursivo de López Obrador. A diferencia de Podemos, Morena optó por endurecer el tono, refiriéndose a los partidos rivales como “la mafia en el poder” (Rocha y Sarmiento, 2016). El giro de Ciudadanos hacia un discurso más desconfiado pudo deberse a las expectativas electorales [Factor 3] de la encuesta del CIS (2016) publi-

cada a principios de mayo, que preveía un aumento de votos, pero señalaba que 16.9% de los electores dudaba si votar por el PP o por Ciudadanos. De este modo, tras el frustrado pacto de gobierno con el Partido Socialista Obrero Español (PSOE), Rivera se vio forzado a reconciliarse con su electorado de derechas (españoles descontentos con el PP), endureciendo el discurso contra Podemos y los partidos soberanistas y apelando al votante “moderado” frente al peligro que representan los “populistas”, “comunistas” e “independentistas” (Ruiz, 2016).

## Conclusiones y desafíos para el futuro

De este estudio exploratorio se pueden concluir varios aspectos. En primer lugar, la técnica LTA ha permitido identificar distintos estilos de liderazgo: López Obrador manifiesta un estilo bombero en las entrevistas de julio de 2014 y abril de 2015, mientras que Iglesias tiene un estilo paraguas en junio de 2014 y febrero de 2015 y maniqueo en febrero de 2015. En el resto de las entrevistas los líderes no muestran estilos de liderazgo y se clasifican como administradores.

En segundo lugar, la evaluación de los mismos a lo largo del tiempo ha permitido comprobar que los atributos de los líderes no son estables, sino que cambian a lo largo del tiempo, confirmando lo que plantean Keller y Foster (2016). Esto cuestiona una de las premisas de la teoría de estilo de liderazgo: el carácter constante de los rasgos evaluados.

Por último, el análisis comparado de la evolución de los atributos y estilos ha permitido identificar tres factores situacionales que pueden explicar los cambios y que se agrupan en la tabla 6: la presión mediática [Factor 1], la presencia institucional del partido [Factor 2] y las expectativas electorales generadas por la publicación de encuestas [Factor 3]. Este hallazgo permite construir varias hipótesis: la presión mediática afecta a la complejidad conceptual y la tendencia a resolver problemas del líder; la presencia institucional del partido impacta sobre la falta de complejidad conceptual, la identificación con el grupo y la tendencia a resolver problemas; y las expectativas electorales tiende a aumentar la autoconfianza y tiene efectos en la identificación con el grupo y en la desconfianza hacia otros grupos.

El principal aporte de esta investigación es la obtención de hallazgos que permiten argumentar que, al menos en los casos analizados, el estilo de liderazgo y los atributos que lo conforman responden a un comportamiento estratégico que cambia en función del contexto. Cuando los medios de comunicación presionan al líder y su entorno por actuaciones irregulares o falta de experiencia, éste rebaja el tono discursivo o trata de mostrarse como un gestor; cuando el partido del líder accede a cargos de responsabilidad institucional, la necesidad de alcanzar acuerdos con otros grupos provoca un cambio en la estrategia discursiva; por último, cuando se publican datos sobre proyección electoral del líder o su partido, cambia la autoconfianza y la forma en que se apela al grupo de seguidores.

**Tabla 6**  
 Factores situacionales, atributos y líderes

Categorías	Factores situacionales		
	F1: Presión mediática	F2: Presencia institucional del partido	F3: Expectativas electorales
Falta de complejidad conceptual	Iglesias <sup>(1)</sup>	Iglesias	
Autoconfianza			AMLO, Iglesias, Rivera
Tendencia a resolver problemas	Iglesias	AMLO <sup>(2)</sup> , Iglesias, Rivera	
Identificación con el grupo		Iglesias	Iglesias
Desconfianza hacia otros grupos	AMLO		AMLO, Rivera

<sup>(1)</sup> Impacto sobre el estilo de liderazgo maniqueo.

<sup>(2)</sup> Impacto sobre el estilo de liderazgo bombero.

Fuente: elaboración propia.

En el futuro, por una parte, se debe abordar el problema de la disponibilidad de entrevistas con el fin de realizar un análisis diacrónico más completo; una solución podría ser aplicar el análisis de contenido a otro tipo de materiales, como las intervenciones de los líderes en el Congreso, recogidas en los diarios de sesiones<sup>17</sup> (Dyson, 2006; 2009a). Por otra parte, es necesario comprobar las hipótesis planteadas aquí mediante un estudio explicativo y comparado que incluya más líderes y casos. Finalmente, se han de seguir explorando nuevos factores situacionales que ayuden a comprender los cambios en los atributos de los líderes y así incorporar el estilo de liderazgo como variable explicativa de la toma de decisiones políticas en contextos de crisis o conflicto, en sintonía con lo que señala la teoría de estilos de liderazgo.

<sup>17</sup> Este material sólo podría utilizarse para evaluar a presidentes que intervienen en el Congreso, primeros ministros y parlamentarios.



## Sobre el autor

**JOSÉ MANUEL RIVAS-OTERO** es doctor en Estado de Derecho y Gobernanza por la Universidad de Salamanca (España), máster en Estudios Latinoamericanos por la Universidad de Salamanca y licenciado en Ciencias Políticas y de la Administración y en Derecho por la Universidad de Granada (España). Ha sido investigador predoctoral de la Universidad de Salamanca y profesor en la Universidad Nacional de Colombia y la Pontificia Universidad Javeriana, en Bogotá. También ha sido *visiting scholar* en la Universidad de Boston, Estados Unidos, bajo la supervisión del profesor David Scott Palmer (DEP). Desde 2015 es miembro del proyecto de Élités Parlamentarias Latinoamericanas (PELA), dirigido por el profesor Manuel Alcántara. Ha publicado artículos en revistas científicas de alto impacto (JCR, Scopus, ESCI), coordinado libros colectivos y participado como ponente en numerosos congresos internacionales. Sus líneas de investigación son el liderazgo político, las élites políticas y la resolución de conflictos. Sus trabajos más recientes son: (con Adrián Tarín y Ana Ortega) “Populism and hegemony in Islamic State: The building of the caliphal State in the propagandistic Dabiq magazine” (*Communication & Society*, 2018); (con Adrián Tarín) “Leadership styles and war and peace policies in the Spanish-Basque conflict: A discourse analysis of José María Aznar and José Luis Rodríguez Zapatero” (*Social Science*, 2018); con (Adrián Tarín, coords.) *La clase trabajadora. ¿Sujeto del cambio en el siglo XXI?* (2018).

## Referencias bibliográficas

- Águeda, Pedro (2016) “El Supremo tumba la querrela de Manos Limpias contra Podemos” *Eldiario.es* [en línea]. 13 de abril. Disponible en: <[http://www.eldiario.es/politica/Tribunal-Supremo-Manos-Limpias-Podemos\\_0\\_505000271.html](http://www.eldiario.es/politica/Tribunal-Supremo-Manos-Limpias-Podemos_0_505000271.html)> [Consultado el 10 de enero de 2017].
- Alonso, Sonia; Volkens, Andrea y Braulio Gómez (2012) *Análisis de contenido de textos políticos. Un enfoque cuantitativo*. Madrid: CIS.
- Archer, Margaret (1995) *Realist Social Theory: The Morphogenetic Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Banco Mundial (2016a) “México: Homicidios intencionales (por cada 100.000 habitantes)” *Banco Mundial* [en línea]. Disponible en: <<http://datos.bancomundial.org/indicador/VC.IHR.PSRC.P5?locations=MX>> [Consultado el 20 de enero de 2017].
- Banco Mundial (2016b) “España: Crecimiento del PIB (% anual)” *Banco Mundial* [en línea]. Disponible en: <[https://data.worldbank.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=ES](https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=ES)> [Consultado el 20 de enero de 2017].

- Basteiro, Daniel (2015) “Que gobernemos es la garantía de que España no se rompa” *El Español* [en línea]. 30 de octubre. Disponible en: <[https://www.elespanol.com/espana/20151029/75242527\\_0.html](https://www.elespanol.com/espana/20151029/75242527_0.html)> [Consultado el 1 de abril de 2018].
- Blondel, Jean (1987) *Political Leadership. Towards a General Analysis*. Londres: Sage.
- Blondel, Jean y Jean-Louis Thiébaut (2010) *Political Leadership, Parties and Citizens*. Londres y Nueva York: Routledge.
- Burke, John y Fred Greenstein (1991) *How Presidents Test Reality: Decisions on Vietnam, 1954 and 1965*. Nueva York: Russell Sage Foundation.
- Burns, James McGregor (2010) *Leadership*. Nueva York: Harper Collins.
- Byman, Daniel y Kenneth Pollack (2001) “Let us now praise great men. Bringing the statesman back in” *International Security*, 25 (4): 107-146.
- Cherensky, Isidoro (2006) “Elecciones en América Latina: poder presidencial y liderazgo político bajo la presión de la movilización de la opinión pública y la ciudadanía” *Nueva Sociedad* (206): 14-26.
- CIS (2007-2016) *Barómetros* [de octubre 2007, octubre 2014, noviembre 2014 y octubre 2016] [en línea]. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas. Disponible en: <[http://www.cis.es/cis/opencm/ES/11\\_barometros/index.jsp](http://www.cis.es/cis/opencm/ES/11_barometros/index.jsp)> [Consultado el 15 de febrero d 2017].
- Conway, Lucian; Gornick, Laura; Houck, Shannon; Towgood, Kirsten y Kathrene Conway (2011) “The hidden implications of radical group rhetoric: Integrative complexity and terrorism” en Smith, Allison (d.). *The Relationship between Rhetoric and Terrorist Violence*. Londres y Nueva York: Routledge, pp. 71-81.
- Conway, Lucian; Suedfeld, Peter y Philip Tetlock (2001) “Integrative complexity and political decisions that lead to war or peace” en Christie, Daniel; Wagner, Richard y Deborah Winter (eds.) *Peace, Conflict, and Violence: Peace Psychology for the 21st Century*. Nueva York: Prentice Hall, pp. 66-75.
- Conway, Lucian; Suedfeld, Peter y Shannon Clemens (2003) “Beyond the American reaction: Integrative complexity of Middle Eastern leaders during the 9/11 crisis” *Psicología Política* (27): 93-104.
- Demotecnia (2011) “Encuesta sobre Felipe Calderón y Elba Esther Gordillo” *El País* [en línea]. 4 de julio. Disponible en: <[http://elpais.com/elpais/2011/07/04/media/1309745410\\_720215.html](http://elpais.com/elpais/2011/07/04/media/1309745410_720215.html)> [Consultado el 23 de febrero de 2017].
- Díez, Anabel (2015) “Ciudadanos puede ser decisivo ante el empate entre PP y PSOE” *El País* [en línea]. 12 de octubre. Disponible en: <[http://politica.elpais.com/politica/2015/10/10/actualidad/1444486932\\_044305.htm](http://politica.elpais.com/politica/2015/10/10/actualidad/1444486932_044305.htm)> [Consultado el 23 de febrero de 2017].
- Dyson, Stephen Bennedict (2006) “Personality and foreign policy: Tony Blair’s Iraq decisions” *Foreign Policy Analysis*, 2 (3): 289-306.
- Dyson, Stephen Bennedict (2009a) *The Blair Identity. Leadership and Foreign Policy*. Manchester y Nueva York: Manchester University Press.

- Dyson, Stephen Bennedict (2009b) "Cognitive style and foreign policy: Margaret Thatcher's black-and-white thinking" *International Political Science Review*, 30 (1): 33-48.
- Dyson, Stephen Bennedict (2016) "Gordon Brown, Alistair Darling, and the great financial crisis: Leadership traits and policy responses" *British Politics*, 13 (2): 121-145. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41293-016-0027-3>
- Edwards, George (2009) *The Strategic President; Persuasion and Opportunity in Presidential Leadership*. Princeton: Princeton University Press.
- EFE (2014) "Josep Oliu propone crear una especie de Podemos de derechas" *El Periódico* [en línea]. 25 de junio. Disponible en: <<http://www.elperiodico.com/es/noticias/politica/josep-oliu-propone-crear-una-especie-podemos-derechas-3329695>> [Consultado el 23 de febrero de 2017].
- El País* (2015) "La casta alternativa" *El País* [en línea]. 28 de enero. Disponible en: <[http://elpais.com/elpais/2015/01/27/opinion/1422388177\\_708422.html](http://elpais.com/elpais/2015/01/27/opinion/1422388177_708422.html)> [Consultado el 23 de febrero de 2017].
- Elgie, Robert (1995) *Political Leadership in Liberal Democracies*. Londres: MacMillan Press.
- Errejón, Íñigo (2011) "Política, conflicto y populismo (I): La construcción discursiva de identidades populares" *Viento Sur* (115): 75-84.
- Errejón, Íñigo y Chantal Mouffe (2015) *Construir pueblo. Hegemonía y radicalización de la democracia*. Barcelona: Icaria.
- Espinoza, Ricardo y Juan Pablo Navarrete (2016) "Morena en la reconfiguración del sistema de partidos en México" *Estudios Políticos* (37): 81-109.
- Europa Press (2015) "Manos Limpias acusa a Pablo Iglesias de organización criminal" *El Periódico* [en línea]. 4 de febrero. Disponible en: <<http://www.elperiodico.com/es/noticias/politica/manos-limpias-acusa-pablo-iglesias-pertenecia-organizacion-criminal-3909959>> [Consultado el 23 de febrero de 2017].
- Fernández, Donato (2016) "La crisis económica española: una gran operación especulativa con graves consecuencias" *Estudios Internacionales (Santiago)*, 48 (183): 119-151.
- Foster, Dennis y Jonathan Keller (2014) "Leaders' cognitive complexity, distrust, and the diversionary use of force" *Foreign Policy Analysis*, 10 (3): 205-223.
- Garde, María José (2015) "Errejón, número 2 de Podemos, se enfrenta a una sanción por su contrato" *ABC* [en línea]. 31 de enero. Disponible en: <<http://www.abc.es/espana/20150131/abci-errejon-numero-podemos-enfrenta-201501302006.html>> [Consultado el 24 de febrero de 2017].
- Greenstein, Fred (2009) *The Presidential Difference: Leadership Style from FDR to Barack Obama*. Princeton: Princeton University Press.
- Hermann, Margaret (1986) "Ingredients of leadership" en Hermann, Margaret (ed.) *Political Psychology*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, pp. 167-192.

- Hermann, Margaret (2003) "Assessing leadership style: A trait analysis" en Post, Jerrold (ed.) *The Psychological Assessment of Political Leaders: With Profiles of Saddam and Bill Clinton*. Ann Arbor: The University of Michigan Press, pp. 178-212.
- Hermann, Margaret y Azamat Sakiev (2011) "Leadership, terrorism, and the use of violence" *Dynamics of Asymmetric Conflict*, 4 (2): 126-134.
- Hermann, Margaret y Christiane Pagé (2016) "Leadership and behavior in humanitarian and development transnational non-governmental organizations" *Politics and Governance*, 4 (2): 127-137.
- Hermann, Margaret y Thomas Milburn (eds.) (1977) *A Psychological Examination of Political Leaders*. Nueva York: The Free Press.
- Holsti, Ole (1977) "Foreign policy decision makers viewed psychologically: 'Cognitive process' approaches" en Bonham, Matthew y Michael Shapiro (eds.) *Thought and Action in Foreign Policy*. Basel: Birkhäuser Verlag, pp. 120-143.
- Iglesias, Pablo (2015) "Llegó la primavera: reflexiones tras una jornada histórica" *Público* [en línea]. 25 de mayo. Disponible en: <http://blogs.publico.es/pablo-iglesias/1033/llego-la-primavera-reflexiones-tras-una-jornada-historica> [Consultado el 23 de febrero de 2017].
- Immelman, Aubrey (2003) "Personality in political psychology" en Weiner, Irving (ed. serie); Millon, Theodore y Melvin Lerner (eds. vol.) *Handbook of Psychology*, vol. 5, *Personality and Social Psychology*. Hoboken: Wiley, pp. 599-625.
- INE (2016) *Proceso Electoral Federal 2014-2015: Elección de diputados* [en línea]. México: Instituto Nacional Electoral. Disponible en: [http://www.ine.mx/archivos2/portal/Elecciones/Proceso\\_Electoral\\_Federal\\_2014-2015/](http://www.ine.mx/archivos2/portal/Elecciones/Proceso_Electoral_Federal_2014-2015/) [Consultado el 18 de enero de 2017].
- Kadner, Marién (2014) "Un socialista indignado" *El País* [en línea] 25 de mayo. Disponible en: [http://politica.elpais.com/politica/2014/05/25/actualidad/1401040464\\_329918.htm](http://politica.elpais.com/politica/2014/05/25/actualidad/1401040464_329918.htm) [Consultado el 18 de febrero de 2017].
- Keller, Jonathan y Dennis Foster (2012) "Presidential leadership style and the political use of force" *Political Psychology*, 33 (5): 581-598.
- Keller, Jonathan y Dennis Foster (2016) "Don't tread on me: Constraint-challenging presidents and strategic conflict avoidance" *Presidential Studies Quarterly*, 46 (4): 808-827.
- Kernberg, Otto (1999) *Ideología, conflicto y liderazgo en grupos y organizaciones*. Barcelona: Paidós.
- LAPOP (2014) *Latin America Public Opinion Project: México 2008, 2014* [en línea]. Disponible en: <http://vanderbilt.edu/lapop/interactive-data.php> [Consultado el 15 de enero de 2017].
- Laclau, Ernesto (2007). *La razón populista*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Lasswell, Harold (1963) *Psicopatología y política*. Buenos Aires: Paidós.

- Lewin, Kurt; Lippitt, Ronald y Ralph White (1939) "Patterns of aggressive behavior in experimentally created 'social climates'" *Journal of Social Psychology* (10): 271-299.
- Maestre, Antonio (2015) "Ciudadanos, la operación Podemos de derechas se consolida" *La Marea* [en línea]. 18 de febrero. Disponible en: <<http://www.lamarea.com/2015/02/18/ciudadanos-la-operacion-podemos-de-derechas-se-consolida>> [Consultado el 24 de febrero de 2017].
- Manetto, Francesco (2015a) "Podemos inicia su campaña electoral con una marcha en Madrid" *El País* [en línea]. 2 de febrero. Disponible en: <[http://politica.elpais.com/politica/2015/01/31/actualidad/1422673981\\_619047.html](http://politica.elpais.com/politica/2015/01/31/actualidad/1422673981_619047.html)> [Consultado el 24 de febrero de 2017].
- Manetto, Francesco (2015b) "Monedero paga 200 000 euros para evitar una sanción fiscal" *El País* [en línea]. 6 de febrero. Disponible en: <[http://politica.elpais.com/politica/2015/02/06/actualidad/1423241975\\_247178.htm](http://politica.elpais.com/politica/2015/02/06/actualidad/1423241975_247178.htm)> [Consultado el 15 de enero].
- Maquiavelo, Nicolás (2004) *El Príncipe*. Madrid: Alianza Editorial.
- Mares, David y David Scott Palmer (2012) *Poder, instituciones y liderazgo en la paz y la guerra. Aprendizajes de Perú y Ecuador (1995-1998)*. Quito: FLACSO.
- Mármol, Iolanda (2015) "Podemos expone las líneas estratégicas de su programa económico" *El Periódico* [en línea]. 21 de octubre. Disponible en: <<http://www.elperiodico.com/es/noticias/politica/podemos-pablo-iglesias-programa-economico-4603958>> [Consultado el 22 de febrero de 2017].
- McAllister, Ian (2007) "The personalization of politics" en Dalton, Russell J. y Hans-Dieter Klingemann (eds.) *The Oxford Handbook of Political Behavior*. Nueva York: Oxford University Press, pp. 571-588.
- Méndez, José Luis (comp.) (2013) *Liderazgo político*. México: Siglo XXI.
- Ministerio del Interior (2016) Consulta de resultados electorales: Elecciones al Parlamento de Cataluña 2010, 2012, 2015. Elecciones al Parlamento Europeo 2014. Elecciones Generales 2008, 2015, 2016 [en línea]. Disponible en: <<http://www.infoelectoral.interior.es/min/>> [Consultado el 13 de octubre de 2017].
- Olvera, Alberto (2016) "La crisis política, los movimientos sociales y el futuro de la democracia en México" *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 61 (226): 279-295.
- Reforma (2015) "Preferencias electorales 2015 en DF" *Reforma* [en línea]. 7 de abril. Disponible en: <[http://gruporeforma.reforma.com/libre/acceso/interactivo/encuestas/preferencias\\_electorales15DF\\_I/](http://gruporeforma.reforma.com/libre/acceso/interactivo/encuestas/preferencias_electorales15DF_I/)> [Consultado el 18 de enero de 2017].
- Reforma (2016). "Despunta AMLO rumbo a 2018" [en línea]. 15 de abril. Disponible en: <[http://gruporeforma.reforma.com/interactivo/encuestas/enc\\_rumbo2018](http://gruporeforma.reforma.com/interactivo/encuestas/enc_rumbo2018)> [Consultado el 13 de octubre de 2017].
- Rico, Guillem (2002) *Candidatos y electores. La popularidad de los líderes políticos y su impacto en el comportamiento electoral*. Barcelona: Institut de Ciències Polítiques i Socials.



- Rivas, José Manuel (2016) “Estilo de liderazgo y políticas de paz en contextos de conflicto armado: El caso de Colombia (1982-2014)” *Pensamiento Americano*, 9 (16): 27-44.
- Rivas, José Manuel (2018) *Estilos de liderazgo y políticas de guerra y paz en contextos de conflicto armado. El caso de Colombia (1982-2017)*. Salamanca: Universidad de Salamanca, tesis doctoral.
- Rivas, José Manuel y Adrián Tarín (2017) “Leadership style and war and peace policies in the context of armed conflict: The case of Maskhadov and Umarov” *Problems of Post-Communism*, 64 (1): 1-19.
- Rivas, José Manuel y Manuel Alcántara (2015) “Una aproximación teórica al concepto de liderazgo político” en Alcántara, Manuel y Gastón Enríquez (coords.) *Temas selectos del derecho electoral*. México: Tirant lo Blanch, pp. 29-56.
- Riveiro, Aitor (2014) “Pablo Iglesias abre la Asamblea de Podemos: ‘El cielo no se toma por consenso, se toma por asalto’” *Eldiario.es* [en línea] 18 de octubre. Disponible en: <[http://www.eldiario.es/politica/Pablo-Iglesias-Asamblea-Podemos-toma\\_0\\_314968669.html](http://www.eldiario.es/politica/Pablo-Iglesias-Asamblea-Podemos-toma_0_314968669.html)> [Consultado el 13 de octubre de 2017].
- Rocha, Ricardo y Sergio Sarmiento (2016) “Una entrevista de controversia con AMLO” [transcripción propia] *Azteca Trece* [en línea]. 1 de julio. Disponible en: <<http://aztecatrece.com/rocha-y-sarmiento/capitulos/capitulos/una-entrevista-de-controversia-con-amlo/322942>> [Consultado el 12 de enero de 2018].
- Rubio, Jaime (2015) “Por qué dejamos de oír la palabra casta” *El País* [en línea]. 2 de diciembre. Disponible en: <[http://verne.elpais.com/verne/2015/12/01/articulo/1448971561\\_891653.html](http://verne.elpais.com/verne/2015/12/01/articulo/1448971561_891653.html)> [Consultado el 18 de enero de 2017].
- Ruiz de Almirón, Víctor (2016) “Albert Rivera: ‘Claro que es posible que forme gobierno con el PP o el PSOE’” *ABC* [en línea]. 12 de mayo. Disponible en: <[http://www.abc.es/espana/abci-albert-rivera-claro-posible-forme-gobierno-pp-o-psoe-201605120337\\_noticia.html](http://www.abc.es/espana/abci-albert-rivera-claro-posible-forme-gobierno-pp-o-psoe-201605120337_noticia.html)> [Consultado el 23 de febrero de 2017].
- Skocpol, Theda (1984) *Los estados y las revoluciones sociales: un análisis comparativo de Francia, Rusia y China*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Walker, Stephen (1990) “The evolution of operational code analysis” *Political Psychology*, 11 (2): 403-418.
- Walker, Stephen (2013) “Anticipating attacks from the operational codes of terrorist groups”, en Smith, Allison (ed.) *The Relationship between Rhetoric and Terrorist Violence*. Londres y Nueva York: Routledge, pp. 51-59.
- Weber, Max (1977) *Economía y sociedad*, vol. II. México: Fondo de Cultura Económica.
- Weber, Max (2006) “El político y el científico”, en vv.AA. *El político como un líder democrático. Desafíos y oportunidades de nuevos liderazgos democráticos*. Buenos Aires: Instituto Lebensohn, pp. 9-59.
- Winter, David (1973) *The Power Motive*. Nueva York: Free Press.



- Winter, David (1991) "A motivational model of leadership: predicting long-term management success from that measures of power motivation and responsibility" *Leadership Quarterly*, 2 (2): 67-80.
- Winter, David (2003) "Personality and political behavior" en Sears, David; Huddy, Leonie y Robert Jervis (eds.) *Oxford Handbook of Political Psychology*. Nueva York: Oxford University Press, pp. 110-145.
- Winter, David (2013) "Scoring motive imagery in documents from four Middle East opposition groups" en Smith, Allison (ed.) *The Relationship between Rhetoric and Terrorist Violence*. Londres y Nueva York: Routledge, pp. 60-70.
- Winter, David; Hermann, Margaret; Weintraub, Walter y Stephen Walker (1991) "The personalities of Bush and Gorbachev measured at a distance: Procedures, portraits, and policy" *Political Psychology*, 12 (2): 215-245.
- Zepeda, Mayra (2015). "Aumenta preferencia electoral para diputados del PRI y de Morena, según Mitofsky" *Animal Político* [en línea]. 16 de abril. Disponible en: <http://www.animalpolitico.com/2015/04/aumenta-preferencia-electoral-para-diputados-del-pri-y-de-morena-segun-mitofsky/> [Consultado el 18 de enero de 2017].