

GUSTAVO ADOLFO PÉREZ ROJAS



PAN

LIDERAZGO EN PUGNA



El contenido de la obra está dictaminado por pares doble ciegos académicos: Universidad Tecnológica de Tabasco (UTTAB), División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (DACEA-UJAT) y la Universidad de Matehuala (UM) y bajo los criterios académicos de las instituciones editoras.

© **PAN: Liderazgo en pugna**
© Gustavo Adolfo Pérez Rojas

Copyright © 2022

D.R. © UTTAB, UJAT y Universidad de Matehuala

e-ISBN: 978-607-29-0460-6

Primera edición: 10 de abril de 2017
Segunda edición: 30 de junio de 2022

Esta edición y sus contenidos son propiedades de la UTTAB, UJAT y Universidad de Matehuala

Impreso en México/Printed in Mexico

Diseño de portada: Gustavo Adolfo Pérez-Rojas

Referencia del libro: Pérez-Rojas, G. A. (2022). PAN: Liderazgo en pugna. (2a Ed.) México: Universidad Tecnológica de Tabasco (UTTAB), División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (DACEA-UJAT) y la Universidad de Matehuala (UM).

Con mucho amor para la Sra. Irma Rojas Martínez,

mi madre

Agradecimientos

A los entrevistados: Panistas honestos, que comprometidos con el mejoramiento de su institución, participaron con sus puntos de vista para la elaboración de este trabajo.

A la Universidad de Lancaster del Reino Unido, donde se me facilitó el acervo de sus vastas bibliotecas. Además de una asesoría extraordinaria del Dr. Dermot O'Reilly durante la consagración de este trabajo. También a la Dra. Mahnaz Abbariki y a la Dra. Valerie Stead del Centro de Liderazgo de la *Management School* por su valioso apoyo y comentarios.

Agradecimiento especial para Julio Castillo López, Presidente de la Fundación Carlos Enrique Castillo Peraza y a Javier Brown César, Coordinador Técnico de la Fundación Miguel Estrada Iturbide en la Cámara de Diputados y catedrático de Sistemas Políticos y Teoría Política Contemporánea en la Universidad Vasco de Quiroga.

Prólogo de Gerson Rodrigo Hernández Mecalco, analista y consultor político.

Revisión de David Salvador Chávez Calderón.

ÍNDICE

PRÓLOGO	1
<u>INTRODUCCIÓN</u>	<u>3</u>
<u>I: PRECEDENTES</u>	<u>7</u>
1.1. LIDERAZGO POLÍTICO EN LOS PARTIDOS	7
1.2. EL PARTIDO ACCIÓN NACIONAL, BREVÍSIMA HISTORIA	11
<u>II. INVESTIGACIÓN Y RESULTADOS</u>	<u>17</u>
2.1. CONTEXTUALIZACIÓN	17
2.2. PREGUNTA 1: ¿QUÉ SE ENTIENDE POR LIDERAZGO DESDE LA PERSPECTIVA DEL ENTREVISTADO?	18
2.3. PREGUNTA 2: ¿QUIÉNES SON LOS LÍDERES DE HOY Y SUS GRUPOS? ¿POR QUÉ ESTÁN LIDERANDO?	19
2.4. PREGUNTA 3: ¿CUÁLES SON LOS ATRIBUTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS PERCIBIDOS DE LOS LÍDERES ACTUALES?	22
2.5. PROSPECTIVA DEL PARTIDO	24
<u>III. LIDERAZGO EN PUGNA</u>	<u>26</u>
3.1. SIGNIFICADOS DE LIDERAZGO EN EL PAN	26
3.1.1. CÓMO DIRIGIR: ¿INFLUENCIA O DIRECCIÓN?	26
3.1.2. ATRIBUTOS: MOTIVACIÓN Y PREDICAR CON EL EJEMPLO	27
3.1.3. OBJETIVOS: METAS IMPUESTAS Y METAS GRUPALES	29
3.1.4. LA CARA NEGATIVA	30
3.2. GRUPOS, LÍDERES Y PUGNAS	31
3.2.1. GRUPOS	31
3.2.2. LA MANZANA DE LA DISCORDIA: NARRATIVA DE LA PUGNA	34
3.2.3. REALPOLITIK: ¿POR QUÉ LOS LÍDERES SON LÍDERES?	41

3.3. EL BUENO, EL MALO Y EL DE VERDAD	47
3.3.1. LOS BUENOS LÍDERES	47
3.3.2. LOS MALOS LÍDERES	51
3.3.3. LOS VERDADEROS LÍDERES	54
<u>IV. REPERCUSIONES</u>	<u>57</u>
4.1. DESCOMPOSICIÓN DEL LIDERAZGO PANISTA	57
4. 2. LA AMENAZA DEL CONFLICTO CÍCLICO PARTIDISTA	59
<u>CONCLUSIONES</u>	<u>64</u>
<u>ANEXO: METODOLOGÍA</u>	<u>68</u>
1. ALCANCE Y BRECHA	68
2. ENFOQUE	68
3. MÉTODO	70
4. DISEÑO	71
5. MUESTRA	74
6. ÉTICA	76
7. LIMITACIONES	77
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	<u>78</u>
OBRAS	78
HEMEROGRAFÍA	84
DOCUMENTOS	84

PRÓLOGO

¿Quiénes son los liderazgos actuales de Acción Nacional? ¿Sus liderazgos mueven almas? ¿Será verdad que en el PAN no hay camarillas internas o "tribus" como en el PRD? ¿El PAN sigue siendo un verdadero partido de "oposición real" en el sistema político mexicano? ¿Qué sucede con el liderazgo al interior del PAN? ¿Será verdad que la historia del PAN puede ser resumida como la de un partido conservador que fue cauteloso y paciente? ¿Qué grupo político tiene la hegemonía? ¿Cómo llegan los liderazgos de Acción Nacional a las elecciones de 2018? Estas y otras preguntas son respondidas con un eje rector: No existen visiones maniqueas que definan liderazgos buenos o malos. Esto está vetado en el trabajo del Dr. Gustavo Adolfo Pérez Rojas: "PAN: Liderazgo en pugna."

Este documento de no más de 100 páginas combina la investigación de campo a través de 14 entrevistas a líderes en el Partido Acción Nacional, el conocimiento y metodología científica; y la fuerza teórica de los clásicos políticos (*dixit* Enrique Suárez Iñiguez). El Dr. Pérez Rojas afirma —y yo con él— "*no hay una percepción unificada sobre la forma en que el líder hace las cosas, la mitad de los líderes entrevistados reclama un modelo de transformación y la otra mitad una noción clásica de poder.*" Este libro formula muchos retos, pero me parece que el más oportuno es preguntarnos si atributos como: la coherencia, la claridad, la motivación y el ser un buen ejemplo; son los más deseados en los liderazgos del PAN.

Al final el lector tendrá respuestas a la prospectiva política de uno de los fundadores de Acción Nacional, Don Manuel Gómez Morin ideólogo y ex rector de la UNAM, quien afirmó en el primer tercio del siglo pasado la estrategia de Acción Nacional, al expresar que se trataba de un proyecto a muy largo plazo, sin recompensas inmediatas. Sin embargo, después de sentar bien las bases para una "marcha larga", tal vez no ha terminado después de gobernar en dos ocasiones la Presidencia de la República y sus mismos

errores generaron el regreso del Partido Revolucionario Institucional en 2012.

Este libro no contempla la llamada “segunda vía” para acceder al gobierno a través de las candidaturas independientes, obviamente no es el objetivo del autor, pero vale la pena visualizar que la falta de credibilidad de las instituciones políticas en el mundo, entre ellas a los partidos políticos; generan propuestas anti sistémicas —y que muchas de estas sean espejismos demagógicos— Sin embargo, actualmente el monopolio de la participación política no se reduce a los partidos políticos.

El panorama político en 2018 no vislumbra un escenario donde las llamadas candidaturas independientes inclinen la balanza; y lo que sí se ve desde ahora es que hay una gran competencia electoral contra el candidato permanente Andrés Manuel López Obrador y su instrumento político —mejor conocido como Morena—. En otras palabras si bien es cierto que ya no hay partidos hegemónicos (*dixit* Sartori) el gran oponente en 2018 no será el PRI. El proyecto político de la dirigencia nacional de Ricardo Anaya —quien en 2015 ganó con más de ocho de cada 10 votos— tendrá que demostrar por qué lo llaman “*el joven maravilla*” y fortalecer la unión dentro del partido —en medio de una inminente pugna entre los líderes y equipos de partido que no dejan de lamerse las heridas de la derrota electoral de 2012; y que por el contrario son miopes a la gran fuerza electoral que representa gobernar 11 estados; o lo que es lo mismo a más de 40 de 83 millones de electores en el país—. Ahí está el gran potencial del liderazgo en pugna de Acción Nacional y su verdadera posibilidad de regresar al gobierno federal y demostrar que sus liderazgos aprendieron de sus errores del pasado y presenten propuestas sensatas a la realidad del metro cuadrado de los millones de mexicanos.

Invierno, casi primavera de 2017, Ajusco CDMX.

Gerson R. Hernández Mecalco

Académico, consultor y columnista político mexicano.

INTRODUCCIÓN

"Más allá del poder, sólo hay más poder"

Hoy, 1986: 137

Una fiesta colorida y un emotivo discurso ganador fue aclamado la noche del 2 de julio del 2000 por el nuevo Presidente electo Vicente Fox. Él se convirtió en el primer presidente nacional de un partido de oposición política en 71 años en México. Después de la Revolución de 1910, el sistema político mexicano fue restablecido en 1924, y posteriormente estructurado sobre la base de un partido que se volvería hegemónico¹ establecido en 1929.

Este partido dominante, el Partido Revolucionario Institucional (PRI), se volvió sinónimo de Estado, poder y administración. Para Almond y Verba (1963: 19), la sociedad mexicana permaneció inmersa en una cultura política parroquial: los ciudadanos conocían poco o nada sobre sus derechos políticos, las obligaciones del Estado y una notoria falta de participación política. El cambio fue un largo y sinuoso camino que finalmente llevó a un partido político distinto a ostentar el gobierno Federal en el 2000, este nuevo partido en el poder sería el Partido Acción Nacional (PAN). Los entusiastas del PAN, jamás se imaginaron que aquello que les llenaría de dicha y felicidad sería también el motivo de su descontento interno: así es el poder político.

Después de 12 años en el poder, los panistas perdieron las elecciones del 2012 contra el candidato del PRI, Enrique Peña. La derrota tuvo un gran impacto tanto para el partido como para su candidata, Josefina Vázquez Mota, que obtuvo un pobre tercer lugar en la contienda. Aparentemente, desde allí el PAN entró en una nueva etapa de división interna (Bravo Mena, 2014). Sin

¹ Sartori (1976) define a los partidos hegemónicos como aquellos que se convierten en sinónimos de Estado y desalientan la competencia política.

embargo, no se puede asegurar que la derrota recién mencionada fuera el origen de los problemas. Lo que sí se puede evidenciar es que las recriminaciones públicas entre los miembros empezaron a emerger en los medios masivos de comunicación en ese momento.²

Había una duda fundada acerca de la naturaleza del posible problema del PAN; por un lado, era claro que había discusiones entre los miembros después de las elecciones del 2012; por el otro, el partido no podía recuperarse significativamente después de las elecciones intermedias del 2015. El partido quedó en segundo lugar en las preferencias y en la cámara baja del congreso (El Financiero: 03.06.2015).

El estruendo se escuchó cuando Margarita Zavala, la esposa del expresidente Felipe Calderón, apareció declarando (en enero del 2015) sus intenciones de dirigir al partido, enviando mensajes indirectos de reclamo al presidente del partido Gustavo Madero. Desde ese momento, era claro que el problema podría estar dirigido al liderazgo, los grupos y el poder. Zavala señaló que estaba vetada de la lista del partido de la representación proporcional para el congreso, debido a "*intereses de grupos*". Además, ella reclamó que el partido carecía de identidad y dirección; subrayó además que había una orden para "*excluir, en vez de unificar*" (Informador: 13.01.2015).

Los partidos son organizaciones políticas, órganos de poder deliberativo donde el liderazgo juega un papel crucial. No existen concepciones de liderazgo absolutas, que definan con claridad al bueno o al malo; esto está vetado en las ciencias sociales. Sería ingenuo asumir que Zavala tenía la verdad absoluta y también que Madero era un mal líder. Por lo tanto, esta investigación trata de obtener un entendimiento de los problemas reales, aquellos relacionados con el liderazgo interno del PAN. Por ende, fue necesario comprender sus propios significados de liderazgo y

² Por ejemplo, algunas noticias reportaron los comentarios de culpas entre distintos panistas justo después de las elecciones del 7 de junio de 2012: El Universal: 09.06.2015.

después ahondar para encontrar las posibles razones que motivaron tales divisiones. Las entrevistas se aplicaron entre abril y junio de 2015 en la antesala que llevó a Ricardo Anaya a la presidencia del PAN en agosto del mismo año. El resto del análisis se ha construido con material hemerográfico reciente. La política es dinámica, por tanto, en esta investigación hay nombres que figuraban como líderes, pero que después de 2015 algunos han sido prácticamente borrados del tablero.

Los partidos políticos son organizaciones como muchas otras, pensadas estructuralmente, con fines e ideologías propias. Sin embargo, como organizaciones públicas, están inmersas en el interés social, y sus decisiones pueden afectar sociedades enteras o al menos a grandes sectores de ésta. Aquí se afirma que los partidos políticos son las agencias de recursos humanos más grandes de una nación. Ellos reclutan a líderes, investidos como políticos o administradores públicos para ocupar las oficinas principales del gobierno. Como cualquier organización, los partidos tienen periodos de mayor o menor cohesión, con momentos emocionantes, lapsos aburridos e incluso culturas conflictivas (Brown, 1998 [1995]: 2-3).

Las ciencias sociales han dado un giro a la diversificación y complejidad en las últimas décadas. Nuevas ramas del conocimiento han ido incrementando su especificación en la administración, las ciencias políticas, la comunicación, entre otras disciplinas. No obstante, es obligatorio aclarar que estos campos deben ser complementarios y debe evitarse la segmentación. Por lo tanto, ésta investigación reúne diferentes nociones sociales derivadas de al menos dos grandes campos del conocimiento: Recursos Humanos y Ciencias Políticas. Como puede apreciarse, el Liderazgo no es un concepto exclusivo de una disciplina específica; desde esta perspectiva, es uno de los constructos sociales del poder (Foucault, 1981: 59).

El caso del PAN ha representado un verdadero reto para identificar la reconstrucción del discurso de poder interno, ello ha

implicado un profundo esmero por comprender y desintegrar por partes el discurso político de esta institución. En este trabajo se podrá observar cómo es que el PAN no se puede comprender a partir de la simple observación de su actuar cotidiano a través de los medios de comunicación. La verdad, dicho sea de paso, es que este partido tiene una historia bastante compleja que hace que el lenguaje mismo cobre un sentido histórico propio. ¿Cómo es interpretado el liderazgo al interior del PAN?

Desde la víspera de la derrota en 2012 hasta el escándalo por la llamada donde se expone que Federico Döring denostó a Ricardo Anaya en agosto de 2016; existe un trecho de reacomodo y escalada del conflicto interno. Recordar que esa famosa llamada expone la realidad que se vive al interior del partido: Una pugna fratricida interna, en la que se deja ver como aquellos que eran amigos, ahora se ven con desconfianza. Como Jorge Triana lo señala en esa llamada, es el momento donde el panista debe cuidarse la espalda de manera casi paranoica; y cuidarse en primer lugar de sus propios compañeros. Es en la antesala de la contienda hacia el 2018, donde la lucha por el poder no transcurre por una lógica aristocrática-intelectual de lenguaje rebuscado que el público común asume del panismo, sino en las conversaciones cotidianas y los discursos que mitifican o atacan a los líderes más visibles.

Es, como Julio Castillo López lo advierte, una fotografía del reacomodo de poder que se va suscitando desde que el PAN abandona la Presidencia de la República en 2012, hasta que Ricardo Anaya asume el liderazgo. Para Javier Brown, este texto constituye una aportación para entender al PAN más allá de mitos, a través de su propia concepción de liderazgo. Todas las organizaciones políticas tienen su propio discurso, en el cual después del poder, sólo hay más poder.

I: PRECEDENTES

1.1. Liderazgo político en los partidos

Como afirmó Heifetz (1994: 14-15) y López y Leal (2005: 31), el liderazgo puede ser considerado como un concepto normativo o dinámico. Es un concepto normativo cuando *“el liderazgo significa influir a la comunidad para que siga la visión del líder”* opuesto a la idea dinámica que asegura que *“el liderazgo significa influir a la comunidad para enfrentar sus problemas”* (Heifetz, 1994: 14). Si la persona desea ser reconocida como un líder, debe entender lo que son los patrones culturales y actuar en consecuencia, ya que cada época construye su propia imagen de un líder (López y Leal, 2005: 46 y Miller, 1989: 1-8).

El liderazgo es un concepto muy amplio que ha sido materializado en diferentes arquetipos. Hay una clara diferencia entre el modelo transformacional (Bennis y Nanus, 1985; Kotter en Hesselbein, et al, 1999; Burns, 2003; Bass and Riggio, 2008 [2006]; Dames, 2014) y el concepto distributivo de liderazgo (Calder, 1977; Spillane, et al, 2001; Hulpia, et al, 2010; Gronn en Collinson, 2011 vol 3). El liderazgo transformacional está relacionado con la necesidad de cambio (Dames, op cit). El líder, en éste caso, es percibido como el único que es capaz de inspirar con su ejemplo, pero primordialmente, debido a que él puede dirigir, construir coaliciones y definir una visión (Kotter, op cit: 73-76).

El modelo de distribución encaja más con la lógica de las organizaciones medianas a grandes, donde la estructura importa tanto como la clarificación de las tareas para distribuir el poder (Spillane, op cit: 24). En la obra de Hulpia (op cit: 40) se describe cómo los modelos compartidos de liderazgo, reemplazan a las nociones individualistas de liderazgo, la misma definición fue apoyada por Gronn (op cit: 185).

El liderazgo, desde el punto de vista político, intrínsecamente incluye la noción de poder. El poder político bruto fue primero esquematizado y explicado en 1532 por Maquiavelo y después actualizado y reinterpretado en su forma racional por Weber (1994 [1919]). La política abarca "(...) *todo tipo de actividad de liderazgo independiente*" y está basado sobre el principio de legitimar el monopolio de la violencia como método de control y racionalización (Weber, op cit: 309-311).

Desde éste punto de vista, hay tres bases de legitimidad: tradición, carisma y racionalidad (autoridad legal). Hoffman sugiere tres variables para estudiar el liderazgo político basado en el estilo de la autoridad, la naturaleza del sistema político, y la naturaleza y el alcance de las tareas realizadas por los líderes (en Edinger, 1976: 110-112). El liderazgo político importa debido a que sus consecuencias pueden afectar sociedades enteras a través del uso del poder. Tal y como lo señalamos desde el inicio, esta es la gran diferencia del liderazgo político: su gran impacto social.

Para los propósitos de ésta investigación, se establecerá que el poder político es ejercido para mantener estructuras políticas, con todas sus implicaciones, como la defensa de un *status quo* enquistado en las estructuras sociales (Scott, 2004 siguiendo Lukes, 2005 [1974]). Igualmente, con la introducción del concepto de hegemonía,³ Gramsci –basado en las nociones de Femia– desarrolló un marco para entender cómo los líderes políticos mantienen las estructuras políticas. Desde esta perspectiva hay

³ La hegemonía es una palabra del griego que "(...) *tradicionalmente significa una combinación de autoridad, liderazgo y dominación*" (Ives, 2004: 63). Es probablemente una de las contribuciones más importantes de Gramsci, y se utiliza para describir el tipo de poder que un líder o un grupo está aplicando para mantener una organización o un Estado. Su relevancia se pone de relieve porque desde ese concepto es posible identificar desequilibrios entre el consentimiento y la coerción para alcanzar los objetivos colectivos. La política se sostiene sobre la simple dicotomía de fuerza o consenso desde esa perspectiva (Sassoon, 1987 [1980]: 112). Además, la hegemonía puede ser percibida como coacción en tiempos de crisis, pero esto podría ser mejor entendido como dominación; por lo tanto, la hegemonía está asociada con el consentimiento y la persuasión, y aún más relacionada con el equilibrio (Williams en Martin, ed., 2002 [Vol. 2]: 234).

tres tipos de hegemonía: integral, decadente y mínima⁴ (Ives, 2004: 68-70).

Adicionalmente, Gramsci (1971: 267) afirma que el partido político es un aparato para preservar la hegemonía de una determinada clase. Bajo una perspectiva reciente, se puede observar que la irrupción de nuevos partidos, no necesariamente obedece a nuevas clases sociales, pero bien pueden representar nuevas demandas sociales (Yishai en Lawson, 1994: 219 y 221). De éste modo, la función de los partidos políticos es, no sólo competir por el poder, sino intentar mantener las estructuras políticas elementales e incorporar los intereses de determinados sectores de la sociedad (ver el término de *linkage* elaborado por Lawson, 1980). El partido político no sólo sirve para mantener un esquema, es también un vehículo para promover intereses de determinados sectores sociales.

Funciones de los partidos políticos: existe una tesis muy popular que advierte la decadencia de los partidos políticos (véase Offe, 1984; Lawson y Merkel, 1988; Schmitter, 2001), sin embargo, se puede afirmar que los partidos mantienen una función crucial para los estados democráticos. Seligman (en Edinger, 1976: 297) resume que los partidos políticos tienen diferentes funciones: a)

⁴Tipos de hegemonía desarrollados por Gramsci siguiendo a Femia:

a) Hegemonía integral: Es el tipo ideal donde hay afiliación y compromiso que dependen de una voluntad colectiva popular. Los grupos gobernantes son capaces de satisfacer y superar no sólo los intereses, sino también las necesidades y deseos de todos los grupos principales. La relación entre líderes y liderados no es antagónica, sino orgánica y continua, educativa y recíproca.

b) Hegemonía decadente: es una forma anticuada de liderazgo que ha perdido su naturaleza integral y ha decaído. Es incapaz de mantener la capacidad de promover el interés de todos y pierde el apoyo y el compromiso en masa y activo de grandes porciones de la población. Esta clase hegemónica mantiene su predominio principalmente debido a la falta de una alternativa efectiva que la desafíe.

c) Mínima hegemonía: Se aplica sólo a aquellas porciones de la sociedad consideradas como élites. Gobiernan primordialmente para reforzar sus intereses corporativos y optan por el transformismo, es decir, mediante la transformación o incorporación de los líderes de grupos sociales antagonistas en sus redes de élite. Aquí la hegemonía se parece más a la dominación y requiere un mayor grado de coerción para mantener su poder.

como reclutar candidatos y jefes de oficina (idea también apoyada en Sorauf, 1964; Ware, 1996; Pérez Rojas, 2013); b) el reclutamiento de miembros masivo, si es un partido basado en las masas⁵ (Duverger, 1969 [1954] y Gramsci, 1971); y c) es considerado como una agencia gubernamental y un canal para la toma de decisiones (Katz y Mair, 1995; Lawson, 1980).

La última idea muestra que los partidos políticos son más que simples mecanismos para obtener poder por los grupos caza-oficinas (Weber, 1989 [1919]: 139; Strøm, 1990: 566-567). Gramsci afirmó que los partidos tienen la tarea de formar líderes (1971: 191); ellos seleccionan, desarrollan y multiplican dirigentes para las oficinas del Estado. Así, se puede afirmar que los partidos políticos son las grandes agencias de reclutamiento estatal en las democracias. Los partidos son organizaciones que tienen por objetivo perdurar en las sociedades, por consiguiente, ellas aspiran a volverse instituciones (Huntington, 1996 [1968]; Rhodes, et al, 2006). A lo largo de su vida, el partido político será integrado por diferentes líderes, élites, grupos, y evidentemente, disputas (Pareto, 1971 [1927]; Forsyth, 2006; Duhigg, 2012).

El día a día de los partidos está lleno de dinámicas de grupo, muchas de ellas asociadas a desacuerdos de poder entre los líderes. Es en los desacuerdos que la habilidad del político se vuelve crucial, tanto para desempantanar negociaciones, como para bloquear iniciativas. Es natural que los partidos tengan una vida organizacional orientada a la disputa, a lo que Bolman y Deal (2003: 225-240) llamarán arena de confrontación. En esta "jungla" política, los partidos en tanto organizaciones tienden a decidir sus diferencias a través de la coalición y la negociación. Y aquí el elemento de acción es uno sólo: el liderazgo político.

⁵ *"En primer lugar, existe aquella que está constituida por una élite de hombres de cultura, que tienen la función de liderazgo de carácter cultural e ideológico general para un gran movimiento de partidos interrelacionados (...). Y segundo, (...) hay un tipo de partido constituido esta vez (...) por las masas -que como tales no tienen otra función política que una lealtad genérica, de tipo militar, a un centro político visible o invisible"* (Gramsci, 1971: 149 - 150)

1.2. El Partido Acción Nacional, brevísima historia

Tal vez, los trabajos más importantes acerca del PAN, en tanto organización, pueden encontrarse en Mabry (1973), von Sauer (1974), Nuncio (1986), Cordova (1992), Prud'Homme (1997), Reveles (1999 y 2002), Loaeza (1999), Martínez (2000), Ard (2003), Mirzrahi (2003), Shirk (2000 y 2005), Reynoso (2009 y 2014), y Bravo Mena (2014). En ellos se encuentra gran parte de la descripción organizativa, teórica e histórica del PAN, vale la pena tenerlos como referencias serias, como retratos de las diferentes etapas que ha experimentado el partido.

Aquí se explicará brevemente cuáles son los puntos de vista organizacionales del PAN para fincar un entendimiento preliminar del caso de estudio. Para los partidos políticos –así como para la mayoría de las organizaciones– el modo en el que fueron concebidas siempre recordará sus raíces, a través de toda su vida (Panebianco, 1990 [1982]; Mintzberg, 1993 [1979]), por ello, existe este interés inicial en clarificar el origen del PAN.

Mabry (1973), Nuncio (1986), Ard (2003) y Mizrahi (2003), claramente ven que las raíces sociales del PAN son diferentes del resto de los partidos mexicanos. Al menos en los trabajos de Mabry, Nuncio y Ard, se ha defendido la idea de que una escisión clara iglesia-estado dividió el sistema mexicano posrevolucionario. En Ard (2003) se puede observar cómo los orígenes del PAN marcan la disputa entre los Liberales (francmasonería) contra los Conservadores durante los primeros años de México como una nación, esta es la ruptura social (*cleavage*) de origen. Es un elemento crucial, porque aún en los trabajos académicos (como Shirk, 2000: 25) se asume que los panistas pueden ser identificados como los “primos distantes” de la “familia revolucionaria.”⁶

⁶ Se identificó una discrepancia entre Shirk (2000) y Ard (2003), pues básicamente el primero sostiene que el PAN siguió a la mayoría de los principios que fueron impulsados por el actor clave que inició la Revolución de 1910: Francisco I. Madero. Desde su perspectiva, el PAN forma parte de la "Familia Revolucionaria" como "primos lejanos" del grupo que finalmente gobernó a la nación, y que

Particularmente, no se comparte la idea de Shirk. Los primeros dirigentes del PAN fueron intelectuales y católicos principalmente, los posrevolucionarios que dieron origen al PRI son totalmente distintos. Como lo refiere además Nuncio, el PAN fue fundado en la sede del Banco de Londres y México (1986: 31) y siempre tuvo afinidad con el sector empresarial. Es una clara oposición a la "familia revolucionaria" que fue integrada principalmente por los generales que a través de la coerción y la violencia han ganado la Revolución y han elaborado la nueva Constitución de 1917, sin considerar los agravios a los privados.

Esa es la realidad de la instauración de la posrevolución, aunque en los textos escolares se les vitoree, los posrevolucionarios no eran unos ciudadanos cívicamente ejemplares. Eran líderes locales feroces que impusieron por la fuerza su ley. Después con la aparición del PRI, esos mismos personajes fueron revestidos de autoridad. Más allá, desde que Juárez ordenó la ejecución de Maximiliano de Habsburgo en 1867, los conservadores permanecieron en silencio durante muchas décadas hasta la insurrección de Madero en 1910. El hecho de silenciar a un estrato social, no quiere decir que estos desaparezcan; algo similar a la historia de los polacos, no porque su idioma fuera vetado por los nazis y luego por los soviéticos, iban a desaparecer. Tarde o temprano habrían de emerger de nuevo, porque representan una identidad específica, de arraigo y numerosa.

El PAN fue fundado en 1939 y evitó empezar a participar en la política de manera antagónica contra el régimen (Sartori, 1976: 234; Loaeza, 1999: 175). Von Sauer (1974) fue el primero en describir al PAN como una "oposición leal" porque fue un partido

posteriormente fundó lo que es el PRI actual. Evidentemente, no es nuestro objetivo principal discutir en profundidad sobre esta circunstancia. Sin embargo, es necesario abordar esta idea yuxtapuesta entre Ard (2003) y Shirk (2000). Un auténtico dilema podría aparecer en este debate, porque desde la perspectiva de Shirk el PAN representa sólo una parte de la Revolución Mexicana. Por otro lado, el trabajo de Ard afirma que, en cierta medida, el partido incluyó sectores de la población que fueron derrotados, no sólo durante la Revolución, sino durante el anterior ascenso de los políticos liberales.

creado para participar en el sistema, no era una organización clandestina. A pesar de que sus fundadores eran abiertamente católicos, ellos rechazaron proclamar el partido así, porque la Constitución de 1917 prohibía expresamente que cualquier religión participara dentro de la política. Igualmente, el PAN consideró que las manifestaciones religiosas eran más un obstáculo para el correcto desarrollo del partido.⁷

Algunos eruditos remarcan y aseguran que la estructura del PAN desde su concepción ha sido elitista (Mabry, 1973; Nuncio, 1986; von Sauer, 1974; Mizrahi, 2003), lo que no es una afirmación incorrecta del todo. La razón fue que los fundadores sabían que ellos podrían estar bajo la mira y latente amenaza del régimen hegemónico, por lo tanto, era natural el cerrar la participación en la organización a sectores sociales específicos. En otras palabras, no son primos, ni familiares de los preceptos que dieron origen al PRI y su gobierno impuesto. Lo único que lleva a pensar eso, es que por estrategia política no orientaron el partido hacia la confrontación exasperada, pero eso no quiere decir que estuvieran de acuerdo con los preceptos posrevolucionarios.

Lo anterior lleva a que la estructura fuera construida bajo una lógica de difusión (Panbianco, 1990 [1982]), es decir, el partido inicialmente tuvo diferentes ramas a lo largo del territorio nacional. O sea, ya existía una ideología conservadora difundida en el territorio nacional.⁸ La estrategia fue claramente pasar de la periferia hacia el centro (Bravo Mena, 2014), invitando a la clase media, intelectuales y profesionales de los negocios a lo largo del país (Loaeza, 1999). El proceso de afiliación e institucionalización fue largo. De hecho, todavía en los años setenta y ochenta se fueron incorporando más sectores, principalmente emanados de las ciudades industriales más importantes de México. Bien es conocido entre los panistas que su creador, Gómez Morín,

⁷ Por ejemplo, el partido se negó a unirse a la Democracia Cristiana Internacional cuando fue dirigido por Adolfo Christlieb (Ard, 2003: 83-84).

⁸ La mayor parte articulada se estableció en Chihuahua, Nuevo León, Guanajuato, Jalisco y Michoacán.

advertiría que se trataba de un proyecto a muy largo plazo, sin recompensas inmediatas. Se sentaron bien las bases para una “*larga marcha*.”

Desde el inicio, el Consejo Nacional fue concebido como una especie de cámara de senadores (Loaeza, 1999: 165) donde la élite de la organización era la responsable de designar al líder del partido (esto cambió en 2013). Como lo señaló Loaeza (ibid: 166) fue una estructura vertical que difícilmente aceptaba nuevos miembros para intervenir en las decisiones del partido. Parece que el partido tuvo dificultades para adaptarse a escenarios más competitivos debido a esa estructura rígida (Mizrahi, 2003: 33). De hecho, en pleno 2017 se puede constatar la rigidez que tiene el partido para aceptar nuevos miembros cuando no son apadrinados. El proceso de afiliación es bastante complicado y lento en comparación con otros partidos, aunado a una desconfianza no antes experimentada por el control interno del padrón de afiliados, de esto se hablará más adelante.

Externamente, la historia del PAN hasta 1988, puede ser resumida como la de un partido conservador que fue cauteloso y paciente. Internamente, había varias posiciones diferentes: mientras algunas fracciones conservadoras concibieron el partido como una escuela de ciudadanos para enseñar derechos políticos y concepciones morales-políticas, otros estaban ansiosos de participar y aplicar presión real al régimen priista.

Es bien conocido que en los años setenta, el PAN sufriría una crisis interna derivada de estas posiciones divergentes. En resumen, la llegada de los hombres de negocios al partido, fue vista por los miembros tradicionalistas como una amenaza a los principios del partido –se identifica el año de 1976 como el clímax de la crisis–. Efraín González Morfín y Francisco Pedraza señalarían a José Ángel Conchello y a Pablo Emilio Madero como los responsables de hacer una estructura alterna al PAN. El “caballo de Troya” hacía alusión a una organización (DHIAC)⁹ fundada por

⁹ Desarrollo Humano Integral Asociación Civil.

Fernando Guzmán de Guadalajara, pero en sentido retórico, se refería a la introducción de los empresarios al partido y a la reorientación que ello suponía.

Es Manuel González Hinojosa quien funge como negociador inicial entre los bandos, pero es Abel Vicencio Tovar quien destraba el conflicto y con su liderazgo encamina al PAN hacia la modernización. Vicencio Tovar, una persona de grandes convicciones, de educación católica, es quien logra limar las asperezas entre las dos visiones de partido, sobre todo, reposiciona al PAN como una institución seria, que representa a un sector amplio de la población. No sólo eso, el proceso de institucionalización del partido se debe a esta presidencia, pues es justo en ese periodo, en que se reorganiza territorialmente el partido. Se busca el apoyo en cada municipio y se forja metas reales en los territorios donde no existía su presencia. En 1982 llega a *robar* alrededor de cuatro millones de votos al partido hegemónico, un logro extraordinario en aquellos tiempos.

Como se puede ver, el conflicto es una cuestión inherente a la dinámica organizativa política, de hecho, en la democracia mexicana, otros partidos observarán constantemente este tipo de disputas. La pugna emanada de la derrota electoral del 2012, realmente tiene un origen más profundo: De nuevo se presentan algunas aversiones de la clase política panista, heredera de los liderazgos de antaño, con un recelo y desconfianza hacia los miembros más nuevos del partido. Esa ha sido la disputa panista en términos inexactos y arriesgadamente simplificados.

Paradójicamente, el anidamiento del neopanismo, aquel que catapultó y acepta la mano del empresario, es la que lleva al PAN a competir de manera efectiva. La clase empresarial anexada en los ochenta, veía en el partido un conducto válido para oponerse a las medidas nacionalistas del PRI y el legado cardenista de corte socialista (Nuncio, 1986: 22), éste último sí era un punto en común con el panismo tradicional. La incursión de inagotables

empresarios como Clouthier, Barrio, Ruffo, Canales Clariond y Fox, dieron agresividad al PAN como fuerza política (Córdova, 1992).

En 1989, Ruffo se convirtió en el primer gobernador no priista en el estado de Baja California. A partir de la férrea contienda bajo el liderazgo de Fernández de Cevallos en 1994, el PAN ganaría en motivación y estrategia, para competir pero también para negociar en las cámaras con gente válida y talentosa como Luis H. Álvarez. El PAN, arrastrado por Fox, tuvo como objetivo obtener los votos de centro-izquierda para la carrera del 2000 (en Dominguez y Lawson, eds, 2004). El conocimiento de Fox como empresario y emprendedor, así como sus relaciones estratégicas, le facilitaron desarrollar una clara y poderosa campaña para ganar (Shirk, 2000). El PAN estuvo en el poder por dos periodos consecutivos, sumando un total de 12 años en el poder (2000-2012).

El PAN regresa en 2018 a disputar la Presidencia en medio de una inminente pugna entre los líderes y equipos del partido. Aún las heridas de la derrota de 2012 hacen escollos en la vida interna. Algunos han tratado de olvidar lo sucedido, otros siguen planteándose cuáles fueron las razones de la derrota. Los más optimistas ven que el partido tiene posibilidades reales de competir y ganar en 2018. Lo cierto es que el partido atraviesa por una etapa de cambio, pero también por una etapa de división interna. Del liderazgo, el poder y las consecuencias es de lo que se habla en este libro.

II. Investigación y resultados

2.1. Contextualización

Al final del texto, se presenta un anexo donde se especifica la metodología aplicada para la investigación de campo desarrollada. Los participantes de esta investigación detectaron que los principales problemas que contribuyeron a la derrota del 2012 fueron una división interna del partido, así como los problemas adjudicados a la campaña de Josefina Vázquez Mota, otra respuesta popular estuvo relacionada con los doce años del partido en el poder; algunas opiniones menos frecuentes, señalaron que la causa de la derrota en el 2012 estaba ligada a la intención del gobierno de Calderón por presionar decisiones al interior del partido; otros comentarios argumentaron que el partido no supo cómo comunicar los logros de los gobiernos panistas.

Tabla 1. Temas contextuales

	Temas	Códigos
1	División interna del partido	13
2	Problemas en la campaña de Josefina	10
3	Doce años en el poder	7
4	Intromisión del gobierno en el partido	4
5	Fallas en la comunicación de los logros gubernamentales	4
6	Candidatura en la Ciudad de México	2
7	Razones externas	2

Elaboración propia

Claramente, no solo los aspectos estratégicos afectaron la elección nacional, en la que Vázquez Mota y el PAN perdieron, también había un innegable conflicto interno que condujo a divisiones y posibles presiones que afectaron. Como ya había sido previsto por Bravo Mena (2014), el contexto del año 2012 marcó una época de discordancias internas en el PAN y era un asunto predecible, pues en época de elecciones se definen posturas y se

clarifican intereses. A continuación se muestran los temas recurrentes que emanaron de la pregunta de contexto a los 14 entrevistados.

2.2. Pregunta 1: ¿Qué se entiende por liderazgo desde la perspectiva del entrevistado?

La primera pregunta de investigación trajo consigo cuatro diferentes temas principales: 1) Acciones de los líderes: usualmente los participantes comenzaron las frases con su entendimiento de la acción o acciones de los líderes, para proveer una temática lógica este grupo, fue nombrado como “*Un líder...*” porque el siguiente verbo explicaba la acción *hecha* por el líder. 2) Atributos ideales: Después de la acción los participantes normalmente introducían al menos uno de los atributos ideales que el líder debería mostrar desde su perspectiva. 3) Metas: otro tema que fue ajustado a lo largo de las respuestas esperadas, se trata del objetivo de ser líder. 4) Liderazgo negativo: de los 14 sujetos la mitad proporcionaron elementos acerca de los aspectos negativos del liderazgo.

Los datos mostraron que había una consistente predilección por referir que “*Un líder...*”: “*influye en otros*” o “*hace que otros lo sigan*”. El modo de hacerlo, principalmente, es a través de la motivación y el buen ejemplo.¹⁰ Los objetivos preferidos fueron los “*ideales o proyectos*” y “*el bien común o un objetivo en común*”. Finalmente, los que mencionaron nociones negativas acerca del liderazgo señalaron que la “*coerción*” y el “*clientelismo*” eran modos negativos de ejercer el liderazgo.

Igualmente, había otras acciones mencionadas como “*mover almas*.” Incidentalmente, al desarrollar esta idea, uno de los participantes mencionó personalidades como Gandhi y Gómez Morin. Otros atributos del liderazgo repetidos fueron la claridad y

¹⁰ Ciertamente, no estaba claro si la *coherencia* habría sido incluida en este tema, sin embargo se codificó de manera diferente, ya que las respuestas sobre “*ser un buen ejemplo*” estaban más alineadas con los discursos panistas originales.

la coherencia. Sorpresivamente, características como carisma, negociación, equidad y trabajo en equipo no fueron tan populares como podría haberse esperado. También se nombró un tercer objetivo, la idea de introducir cambios.¹¹

Tabla 2. Temas del concepto de liderazgo

Un líder...	Atributos	Objetivos	Negativos
Influye en otros (8)	Motivación (6)	Ideales/proyectos (5)	Coerción (3)
Hace que otros lo sigan (7)	Buen ejemplo (4)	Bien común/objetivo común (4)	Clientelismo (2)
Mueve almas (2)	Coherencia (3)	Cambio (2)	Beneficios personales (1)
Sirve a otros (1)	Claridad (3)	Acción (1)	Trucos (1)
Destaca (1)	Construcción del equipo (2)	Dirección (1)	
	Negociador (2)	Reconocimiento (1)	
	Justicia (2)		
	Carisma (2)		
	Apertura (1)		

Elaboración propia. (N): Numero de códigos.

2.3. Pregunta 2: ¿Quiénes son los líderes de hoy y sus grupos? ¿Por qué están liderando?

Una vez que los encuestados elaboraron su concepto de liderazgo, se les pidió que reconocieran si existían grupos internos, de hecho, no se les pidió que nombraran a los grupos; sin embargo, todos los participantes rápidamente identificaron y nombraron dos grandes grupos. Todos los entrevistados señalaron la existencia de un grupo claro denominado "Maderistas" o "el grupo de Madero", y otro gran grupo conocido como "Calderonistas" o "el grupo de Calderón". Dos personas afirmaron que no podían nombrar a los calderonistas como un grupo, porque consideraban que ese grupo estaba disperso por el momento.

¹¹ Por lo general, el cambio es considerado como un concepto positivo (Machin y Mayr, 2012: 35).

Tabla 3. Líderes y grupos

Líder	Códigos	¿Cabeza de grupo?	Códigos
Gustavo Madero**	14	Maderistas	14
Felipe Calderón**	13	Calderonistas	12
Ricardo Anaya	9	No	0
Moreno Valle*+	6	Grupo Puebla	2
Santiago Creel*	6	Creelistas	3
Jorge Romero*	5	Los Cachorros	5
Margarita Zavala*	4	Equipo personal	2
Ernesto Cordero	3	No	0
Federico Döring*	3	Equipo personal	2
Guillermo Padrés+	3	No	0
Mariana Gómez del C.	3	No	0
Cocoa Calderón*	2	Equipo personal	1
Diego Fernández de	2	No	0
Javier Corral*	2	Los No Alineados	5
Josefina Vázquez M	2	No	0
Kiko Vega+	2	No	0
Alberto Cárdenas	1	No	0
Carlos Medina P	1	No	0
Fernando Larrazábal*	1	Equipo personal	2
Luis H. Álvarez	1	No	0
Marcos Covarrubias+	1	No	0
Ernesto Ruffo	1	No	0
Marko Cortés	1	No	0
Pancho Domínguez+	1	No	0
Fernando Rgz Doval	1	No	0
Juan M. Oliva	1	No	0
Francisco Gárate	1	No	0
Juan J. Rgz Prats	1	No	0
Salvador Vega	1	No	0
Ulises Ramírez*	1	Equipo personal	1
Mauricio Fernández*	1	Empresarios de Monterrey	1
Jorge A Manzanera*	1	Equipo personal	1
Sin líder identificado	Guanajuato***		4
Sin líder identificado	Yunque***		1

Elaboración propia. Notas: *Líder cabeza de equipo. **Líder nacional. ***Equipo con un líder no identificado. +Gobernador.

Había varios nombres señalados como líderes, pero no todos eran considerados como cabezas de grupos o equipos. Más allá de las dos grandes orientaciones nacionales de Madero y Calderón, otros nombres fueron reconocidos como líderes de grupos de nivel medio, por ejemplo: Corral, Creel, Romero, Moreno Valle, Zavala, Döring, Larrazábal y otros con escasas menciones. Curiosamente,

hubo dos grupos cuyos líderes no fueron identificados: “El Yunque” y el “Grupo Guanajuato”. Este último fue mencionado varias veces y parece tener importancia dentro del partido. Aunque algunos líderes fueron reconocidos como tales, muchos de ellos mostraron atributos negativos más tarde. En el caso de Anaya, es evidente que cuando se levantaron los datos el líder de ese grupo era Madero, a partir de 2016 resultó evidente que el heredero de esa figura a quienes los panistas identifican como “institucional” es Ricardo Anaya.

Después de que los encuestados identificaron a los grupos internos, se les preguntó las posibles **razones de su aparición**, las causas que originaron tales divisiones. Se refirieron a 11 causas posibles, pero hubo una razón particular abrumadora: "**una disputa por el poder u oficinas**". Hubo dos causas principales secundarias: "*la inclusión de nuevos panistas sin formación*" y la "*transición de ser una oposición a un partido en el gobierno*". Por otra parte, otras respuestas menos populares fueron: "*la pérdida de valores*", "*la rebelión de Madero contra Calderón*" y "*una lucha por controlar el padrón de afiliados*".

Tabla 4. Causas de división

Temas	Códigos
Poder u oficinas	11
Transición al gobierno	5
Nuevos panistas sin formación	5
La rebelión de Madero contra Calderón	3
La pérdida de valores	3
Control del registro de los miembros	2
Miembros enojados con Calderón	2
Alianza con el PRI	2
Derrota del 2012	2
Diseño interno	2
Elaboración propia	

Una vez que los panistas identificaron a los grupos y describieron sus razones para conformarse, fueron invitados a señalar quiénes eran sus líderes y finalmente a describir *¿por qué ellos eran líderes?* Sorprendentemente, la mayoría de las respuestas

se concentraron en dos atributos: "su capacidad de ejercer coerción" y "carisma". Por cierto, había tres respuestas secundarias, pero aún populares, que referían su liderazgo como "líderes morales", "líderes afiliadores" y los "idealistas". Las respuestas menos populares fueron: "inteligencia", "experiencia" y "habilidades de negociación". Aisladamente, hubo una referencia a los líderes que son híbridos entre sus conceptos de "líder moral" y "líder afiliador".

Tabla 5. ¿Por qué son líderes?

Temas	Códigos
Coerción	7
Carisma	6
Reconocimiento moral	5
Capacidad de afiliar	5
Ideales	5
Inteligencia	4
Habilidad de negociación	3
Experiencia	3
Habilidades híbridas	1
Elaboración propia	

2.4. Pregunta 3: ¿Cuáles son los atributos positivos y negativos percibidos de los líderes actuales?

En la primera pregunta de esta sección, se pidió a los entrevistados que indicaran *¿qué líderes estarían dispuestos a seguir?* Inmediatamente comenzaron a dar nombres, por lo tanto, también se les preguntó *¿por qué?* con el fin de obtener ideas sobre las percepciones que un nombre singular hubiera generado. La segunda pregunta era exactamente lo contrario: *¿qué líderes se negarían a seguir y por qué?* Esta pregunta provocó que al final, al menos cuatro participantes decidieran cambiar su condición de entrevista para optar por un tratamiento anónimo; tres de ellos rechazaron dar cualquier nombre para esta pregunta.

Sin embargo, una vez que comenzaron a citar algunos ejemplos, la mayoría terminó señalando más de un sólo nombre. En otras palabras, al inicio hubo una reacción de temor a señalar a quién no seguirían, pero aquellos que se animaron a dar un nombre, terminaron dando muchos más. Algunos nombres recibieron buenas y malas observaciones. Obviamente, aquellos sujetos que se dirigían a percepciones positivas sobre una persona nunca mencionaron el mismo nombre con atributos negativos, de este modo, si un nombre fue encontrado tanto con atributos positivos como negativos, significa que para algunas personas esta persona fue muy apreciada mientras que fue rechazada por otros.

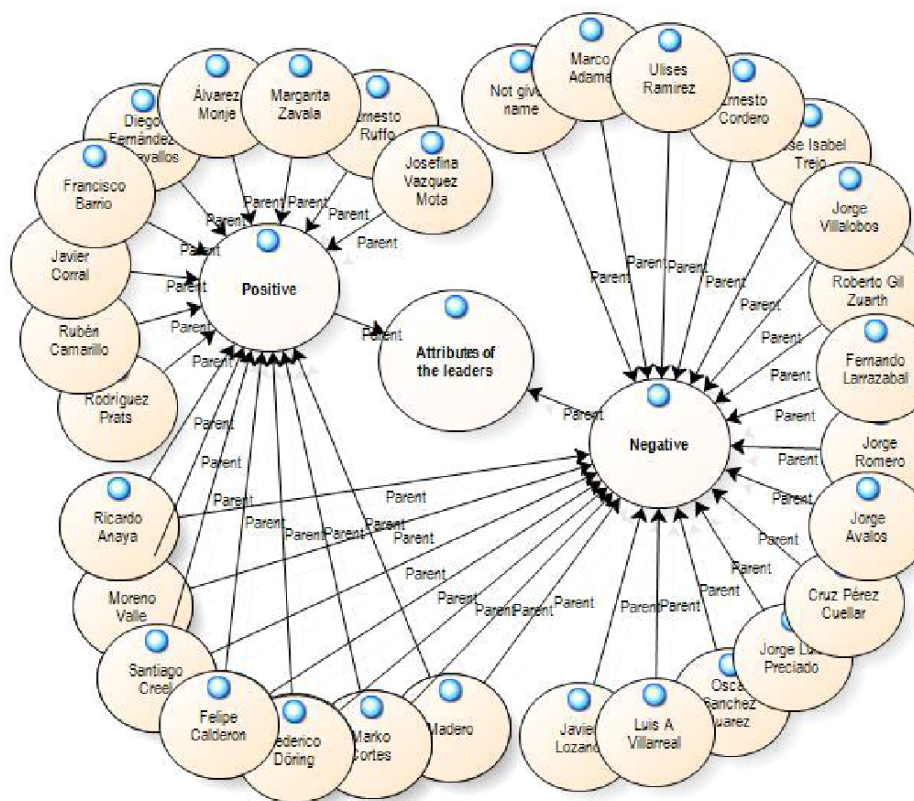
Cuando se analizaron los códigos, se encontró un dominio claro en atributos positivos a favor de Ricardo Anaya, seguido por Felipe Calderón, Madero y Zavala. Curiosamente, de estos líderes sólo Zavala no recibió ningún comentario negativo hacia su persona. Aunque Madero obtuvo comentarios positivos, fue señalado con el mayor número de menciones negativas, seguido de cerca por Jorge Romero. Otros nombres con atributos negativos se concentraron en Felipe Calderón, Santiago Creel y Moreno Valle. El resto de los nombres recibieron sólo un mal comentario cada uno (es decir, o bueno o malo, no ambos).

Por último, se pidió a los entrevistados que recordaran una acción de liderazgo que hayan atestiguado y que mencionaran el nombre del líder. Se presentaron 21 ejemplos en los que los participantes habían identificado el liderazgo en la práctica, de estos ejemplos, 13 líderes fueron nombrados. La mayoría de los ejemplos involucró a Madero, Anaya, Zavala y Calderón; casos aislados mencionaron ejemplos de liderazgo sobre Castillo Peraza, Corral, Lozano, Clouthier, Gómez Morin, Rodríguez Prats, Fox, Trejo y Villarreal. Había un entrevistado que declaró no encontrar ningún ejemplo de liderazgo en el partido.

Cabe señalar, que las respuestas se ven influenciadas por la pregunta de control realizada al inicio de la entrevista (sobre las causas de la derrota de 2012), por lo tanto, es normal observar que

los ejemplos de liderazgo en acción no abundan sobre los casos históricos. Aunque llanamente se solicitó hablar del liderazgo en acción, los entrevistados identificaron por su cuenta que se trataba del liderazgo reciente y no histórico; por ello, el nombre de Gómez Morin, fundador del partido, fue mencionado casi por accidente.

Figura 1. Líderes positivos y negativos



Elaboración propia. Nota: Algunos acentos fueron eliminados por el *software* en inglés.

2.5. Prospectiva del partido

Al final, se preguntó a los participantes sobre sus perspectivas sobre el futuro del partido. Esto no era parte del objetivo de la investigación; sin embargo, fue necesario hacer una última

pregunta para cerrar la entrevista, así como para obtener datos auxiliares. Las imágenes optimistas del futuro del partido se dirigían a las fortalezas internas de éste. Cuando se describieron escenarios positivos posibles, no venían acompañados de sucesos futuros concretos, por tanto, eran simples deseos. Mientras que otros sí señalaron cuestiones ambientales, factores externos como las cuestiones polémicas del PRI y la mala imagen de otros rivales, factores que podrían ayudar al PAN en el futuro. Dos encuestados afirmaron que la nueva presidencia interna construiría un partido mejor.

Las visiones pesimistas señalaron principalmente que el problema de disputa actual continuaría separando al partido. Sorprendentemente, un código popular indicaba una sensación de falta de viejos líderes. Por último, los factores condicionantes hicieron hincapié en la próxima carrera interna del partido para la presidencia. No pocos participantes daban por hecho que Anaya ganaría las elecciones, pero la clave para conseguir un futuro mejor dependía de su capacidad para obtener la independencia de Madero. Un participante declaró que, de hecho, no podía ver ningún futuro si el candidato para la carrera nacional de 2018 no fuera Anaya o Zavala.

III. Liderazgo en pugna

3.1. Significados de liderazgo en el PAN

3.1.1. Cómo dirigir: ¿Influencia o dirección?

Los hallazgos mostraron que los conceptos de liderazgo están relativamente adaptados con los conceptos teóricos apoyados por Heifetz (1994: 14). Como se revisó, hay dos maneras principales de entender el liderazgo: como un concepto normativo y como un concepto dinámico. Desmantelando el concepto, se puede apreciar cómo los participantes no estaban de acuerdo en la forma en que concebían el liderazgo. La mitad de la muestra consideró que el líder es la persona que sabe "*cómo influir*" en las acciones de los demás. Mientras que el entendimiento de la otra mitad veía al líder como aquél con la capacidad de convertirse en la referencia de dirección, expresada como "*el que sabe hacer que otros lo sigan*."

La influencia social se define como la "capacidad" de afectar las creencias de los demás" (Zimmerling, 2005: 141). La influencia es una forma de ejercer el poder, sin restringir la libertad de los sujetos (Ibid: 139), por lo tanto, la influencia no es lo mismo que el orden, el mando o la dirección. La influencia es también una capacidad dada por el estatus y el respeto (Hollander, 1964). La primera mitad de la concepción panista implica que los líderes ideales deben tener la capacidad de convencer a los demás, pero con ciertos límites. Hubo un comentario sonoro que ilustra esta idea:

JUAN (1-M3040PO-UN): "Es la capacidad de generar una acción en otras personas a través de incentivos, con motivación verbal, siendo un buen ejemplo. Una motivación intrínseca, no necesariamente usando coerción."

Este comentario mostró que la influencia de liderazgo es aceptada sólo si no se impone, sobre todo por coerción. No se

puede argumentar que la otra mitad de las respuestas implícitamente acepte lo contrario: "ser ordenado". Pero, ciertamente, parece que aceptarían seguir a alguien si logra uno de los atributos descritos, principalmente si proporciona motivación o si es considerado como un buen ejemplo, o en su caso si el incentivo es conveniente. En el próximo discurso, se puede observar cómo se toma el liderazgo como un modelo inspirador a seguir. El entrevistado está expresando que cualquier persona puede ser un líder, siempre y cuando ésta pueda involucrar a otros con sus propias causas.

ALEJANDRO (7-M3040PO-CO): "El liderazgo es la capacidad de hacer que la gente te siga, crea en ti, crea en el proyecto que estás impulsando, crea en las causas que representas."

En suma, no hay una percepción unificada sobre la forma en que el líder hace las cosas. Mientras que la mitad de los participantes argumentaron que la manera de liderar sería con la capacidad de influir en la voluntad de los otros, la otra mitad asumió la necesidad de que alguien pueda ordenar y proveer dirección. En otras palabras, la primera concepción reclama un *modelo de transformación* y la segunda adopta una noción clásica de poder, más próxima a la visión de liderazgo hecha por Gramsci (1971), donde existe una hegemonía que comanda.¹²

3.1.2. Atributos: Motivación y predicar con el ejemplo

Los resultados indicaron que la motivación fue el concepto más citado por los participantes. Había otros atributos como ser percibidos como un buen ejemplo, coherencia, claridad, y otras respuestas menos populares; aquí se comentarán los dos principales atributos encontrados: la motivación y ser un buen ejemplo.

MARÍA (4-F3040PO-UN): "El liderazgo es inspirar, motivar, es lo que te hace cambiar hábitos, maneras de pensar, es algo que te hace

¹² Hablando de los elementos de la política, Gramsci afirma que "*toda la ciencia y el arte de la política se basan en esto (...) existen gobernantes y gobernados, líderes y guiados*" (Gramsci, 1971: 144).

reflexionar. Es también, esa persona que proporciona equilibrio, y la que está abierta a nuevas propuestas."

Como se afirma en esta muestra, la motivación implica inspirar. Según Kotter (en "*HBR most ...*" 2011: 49) la motivación significa generar un comportamiento altamente energizado en las personas para superar los obstáculos. Es una definición que encaja también en lo que Heifetz (1997) sugiere al hablar de liderar para ayudar a otros a enfrentar sus problemas, no para resolverlos. Una definición más técnica afirma que la motivación es un proceso psicológico que provoca emoción, dirección y voluntades persistentes, acciones para lograr un objetivo dirigido (Phares y Chaplin citado en Shah y Gardner, 2008: 235).

La motivación es uno de los elementos principales que conforman el modelo de liderazgo transformador. Dado por Bennis y Nanus (1985: 217), este tipo de liderazgo "*une las energías colectivas en la búsqueda de un objetivo común*". El hecho de que las respuestas destaquen la importancia de la motivación como un atributo de liderazgo, se complementa con la idea anterior sobre el dinamismo para ejercer el liderazgo por influencia. Motivación e influencia, son términos necesarios para alcanzar los objetivos.

En segundo lugar, como se comentó al principio, se esperaba que el concepto panista de liderazgo hubiera mostrado elementos más intrínsecos del partido, de este modo, se puede suponer que el atributo denominado "*buen ejemplo*" se refiere a esta noción en particular. En los textos de los fundadores, se puede apreciar cómo sus ideas de pertenencia aluden constantemente a la necesidad de reunir a los mejores ciudadanos, con altos valores e integridad ("*Taller de introducción...*" 2011 [2005]: 22-25). Ya se habló de la crisis de los setentas, al respecto de la gran duda de que si al aceptar nuevos miembros de la clase empresarial, el partido seguía siendo congruente o no con esos preceptos fundacionales.

PEDRO (3-M3040ST-CO): "Es servir a los demás y mostrar la dirección con su propio ejemplo. Si practicas con el ejemplo, otros te seguirán (...)"

Por otra parte, es posible reconocer cómo algunos panistas reconstruyeron los conceptos del uso del poder para servir. Es necesario tomar en cuenta que este partido originalmente heredó parte de los fundamentos morales católicos (Ard, 2003: 61-72): En el folleto introductorio de su membresía, se esboza cómo la doctrina del partido concibe la política como la "*actividad superior basada en la ejemplaridad que busca el bien común*" ("Taller de introducción ..." op cit: 44). Vale decir, que para la cultura organizacional panista, es aceptado hablar de doctrina cuando se habla de la educación interna y la definición de la ideología del partido.

3.1.3. Objetivos: Metas impuestas y metas grupales

Los datos mostraron que hay dos objetivos principales que el liderazgo debe buscar desde la perspectiva de los panistas. El primer objetivo se refiere a la realización de ideales o proyectos dirigidos y fijados por el líder. El segundo objetivo sigue siendo un énfasis para señalar que el liderazgo debe alcanzar un "*bien común*". El primer objetivo no aclaró qué tipo de ideal o proyecto se esperaba porque se daba a entender que el proyecto o los ideales eran dados principalmente por el líder. Por otra parte, la idea del bien común era más detallada; por ejemplo, uno de los participantes menciona:

LUIS (2-M4050PO-UN): "En nuestro partido, tuvimos esa figura en el fundador: Manuel Gómez Morin. Un líder que movió almas sin esperar obtener poder, dinero o beneficios personales. Trató de mover a la política a sus verdaderos propósitos, como el bien común, la solidaridad en la sociedad y la dignidad del pueblo."

Desde el punto de vista de Hook (2007: 119), este es un claro ejemplo de un "*discurso re-relacionado*" o de "*rea filiación*." Esto significa que este discurso muestra cómo los lazos fuertes con las relaciones de poder confieren un elemento esotérico de afiliación entre la institución y el individuo. Esta persona atribuyó que

Gómez Morin, el fundador, era capaz de "*mover las almas*".¹³ Recordó los tres objetivos (el bien común, la solidaridad¹⁴ y la dignidad) esbozados por Gómez Morin en 1915 (2000: 18-32). Este tipo de discurso genera un bucle de autoconvencimiento, de magnitud, de admiración y el reforzamiento del vínculo positivo entre el afiliado y el partido.

3.1.4. La cara negativa

Inesperadamente, al menos siete participantes declararon aspectos negativos sobre el liderazgo. Algunos mencionaron que la coerción sería considerada como una forma negativa de ejercer el poder por parte de los líderes. Forsyth (2006: 260) señala que "*el poder coercitivo deriva de la capacidad de uno por dispensar los castigos a otros*". Pensando en las organizaciones,¹⁵ los empleados de puestos más altos suelen amenazar al personal con despidos, tareas indeseables, ostracismo o falta de pago.

Otra forma negativa de ejercer el liderazgo que se mencionó, fue el clientelismo. Según lo dicho por un entrevistado: "*En este momento, se trata de aquél líder o persona que gana el poder al comprar los votos*" (LUIS [2-M4050PO-UN]). El clientelismo, como término, no podía encontrarse en ninguna fuente de liderazgo, sin embargo, sí es un tema desarrollado en la ciencia política y se refiere al intercambio de votos por materiales, regalos o beneficios indirectos como políticas exclusivas. En medio de este intercambio emerge el "corredor" o "*broker*"¹⁶ un líder que está en el nivel

¹³ No hubo más definiciones que citen a más panistas históricos. La segunda alusión a un líder que fue capaz de "*mover almas*" fue sobre el ejemplo de Felipe González en España (comentado por DAVID [6-M3040ST-UN]).

¹⁴ El "*bien común*" es ciertamente un concepto igualitario que se remite a la noción marxista del comunismo. Sin embargo, es claro que es un deseo poderoso que atrae a la gente, por lo tanto, ha sido adoptado también para partidos conservadores (Willetts, 1992: 110). En el PAN el proceso fue exactamente el mismo, esto descrito por Loaeza (1999: 168 y 246).

¹⁵ En los grupos no formales, prácticas como el acoso, amedrentar o incluso el insulto son maneras de intimidar.

¹⁶ "*Un líder a menudo debe corregir las necesidades de las circunscripciones dentro y fuera de la organización. La función de intermediación requiere sensibilidad a las*

medio de la estructura jerárquica, porque él es el vínculo entre los políticos de alto nivel y la clientela ciudadana (Stokes, et al, 2013: 75-77; Auyero, 2000: 173).

3.2. Grupos, líderes y pugnas

3.2.1. Grupos

De los 14 entrevistados, 13 reconocieron que había dos grupos principales dentro del PAN, pero en una perspectiva nacional. El primero nombrado como *maderistas* y el segundo llamado *calderonistas*. Además, cinco individuos señalaron la existencia de un posible tercer grupo denominado "*los no alineados*". Los nombres de los dos grupos principales se adjudicaron a los líderes Gustavo Madero y Felipe Calderón. Vale recordar que una respuesta aislada mencionó cuando se le pidió identificar los grupos dentro del partido:

DIEGO (8-M3040ST-UN): "(...) No sé exactamente cómo se podrían integrar los grupos hoy en día. Antes era muy claro que había dos grupos: los de Madero y Cordero; Sin embargo, el grupo de Cordero ya está disperso. Por eso, yo diría que está el grupo de Madero y el resto."

En este comentario fue posible identificar que la alianza de Madero era más o menos clara, pero para este individuo el grupo calderonista parecía no estar bien delineado. Otra situación importante es que el participante en vez de nombrar al grupo "calderonista" lo llamó el "grupo de Cordero". La razón es que en el año 2014 Cordero (un calderonista) se enfrentó a Madero, y el segundo conservó la presidencia del partido de nuevo, por un pequeño margen. Posteriormente, parece que Madero inició negociaciones con varios calderonistas, y como explicó el

necesidades o muchas partes interesadas y un claro sentido de la posición de la organización" (Bennis y Nanus, 1985: 186).

entrevistado, parece que el grupo corderista se había diluido aparentemente.¹⁷

Además, hubo otra respuesta que decía que la definición de dos grandes grupos, podría ser inexacta, pues el entonces actual grupo de Madero era simplemente el resultado del proceso interno de los miembros para renovar la presidencia (JUAN [1 - M3040PO - UN]). Es decir, se hace alusión a que las alianzas en medio de las elecciones internas, podrían definir los grupos de manera aleatoria en periodo de elecciones, por lo tanto, se podría afirmar que las alianzas formadas alrededor de la candidatura de Anaya, realmente definieron el sentido de la votación interna. Anaya se convirtió en el nuevo presidente del partido con el 81,91% de los votos (El Universal: 17.08.2015). Sin embargo, esto no significa que ambos grupos estuvieran perfectamente definidos o estructurados; todo lo contrario.

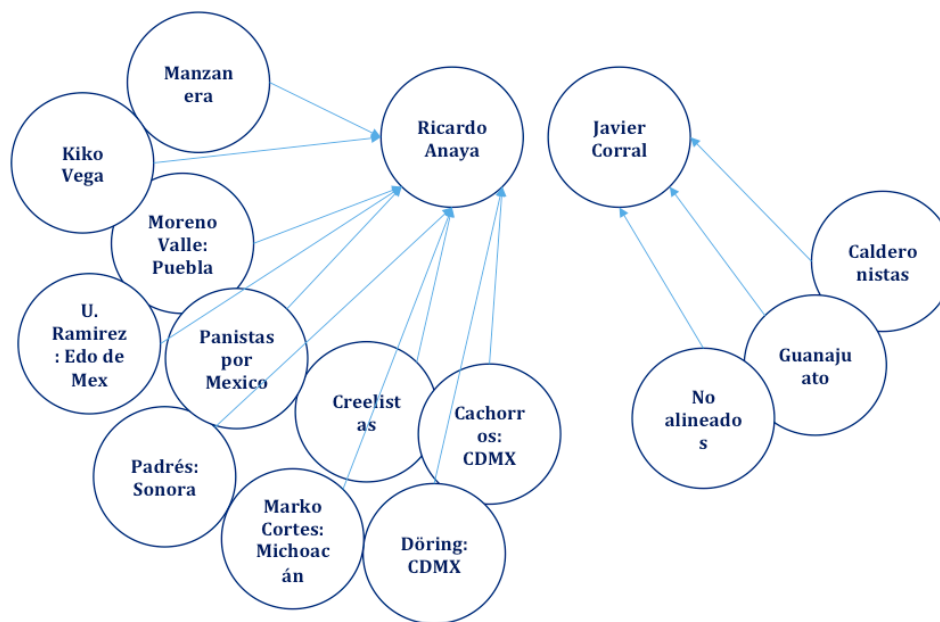
En la coyuntura en que se recogieron los datos se hizo más o menos visible el tipo de alianzas construidas para apoyar las campañas internas en el PAN. Siguiendo a Watts (citado por Locher, 2004: 28), estas coaliciones podrían haber sido consideradas como grandes redes emergentes porque fueron activadas como resultado del proceso electoral; sin embargo, las redes reales son las latentes, o las que provienen de procesos largos, y en el caso del PAN éstas están conformadas por equipos de medianos a muy pequeños que pueden ir cambiando.

Los equipos de tamaño medio fueron identificados por los participantes de diferentes maneras. En primer lugar, se mencionó que hay al menos un equipo local alrededor de cada gobernador estatal del PAN. En segundo lugar, otros equipos tienen un equipo pequeño, con un líder de perfil discreto (por ejemplo, Jorge Manzanera), pero con la capacidad de integrar a sus compañeros en diferentes estructuras dentro del partido o en los gobiernos

¹⁷ A finales de 2010 Gil Zuarth -calderonista- había intentado convertirse en el presidente del partido, pero fue derrotado por Madero después de que dos presidencias emanaron del grupo de Calderón (la de Germán Martínez y más tarde la de César Nava).

panistas. En esos casos, los equipos se integran en torno a líderes con influencia nacional e institucional. Otros ejemplos de estas segundas redes latentes son los *creelistas*, los “*Panistas por México*” y los *calderonistas*. En tercer lugar, hay otros tipos de grupos que tienen estructuras borrosas y los líderes no están claramente identificados como el equipo de Guanajuato o el Yunque, que para algunos integrantes jóvenes es sólo un mito.

Figura 2. Alianzas en agosto de 2015



Elaboración propia. Nota: Saltos sin justificado por el *software*.

Así fue posible obtener un esbozo de los posibles grupos que apoyaron a Ricardo Anaya contra Javier Corral para el 16 de agosto de 2015, durante la carrera presidencial interna. Es importante subrayar que el modelo presentado en la Figura 2 no puede ser considerado como preciso porque se construyó sobre la base de las apreciaciones subjetivas de nuestros entrevistados y seguramente hay más grupos no fueron mencionados.

Evidentemente, la tendencia calderonista a apoyar a Corral fue otra percepción subjetiva, porque como se vio, muchos de los supuestos calderonistas apoyaron a Anaya al final (El Financiero: 24.06.2015). Por último, no es necesario tener toda la verdad¹⁸ para afirmar que los dos grupos nacionales eran, definitivamente, una serie de alianzas tejidas con las redes latentes. Esta es una tendencia que no se desvanecerá con el tiempo. Es decir, en un partido que no reconoce camarillas internas –como sí es el caso del PRD– las alianzas tienden a ser discretas en la vida pasiva del partido, pero cuando se apuntalan procesos de elección interna, los grupos van entrando en una zona de “calor” que exige la definición de esas posturas internas; y es cuando se vuelven más visibles.

3.2.2. La manzana de la discordia: Narrativa de la pugna

Para Bourdieu, el poder del discurso es siempre el poder de los grupos; es la capacidad de movilizar a un grupo, de movilizar un grupo con identidad y voluntad de actuar. Ello constituye la fuente esencial del "*poder de las palabras*" (Collins en Calhoun, et al, 1993: 126). Para comprender cuáles fueron los orígenes de las divisiones internas del PAN, fue necesario reconstruir la narrativa del conflicto.

Los temas fueron adaptados con los datos proporcionados por la pregunta: "*¿cuáles podrían ser las razones de su conformación [de los grupos]?*" La información para éste análisis también fue recabada a través de la pregunta de contextualización sobre la pérdida de 2012; que, como sugiere Derrida (1979: 81 y 103), fue la "*puerta abierta*" para comenzar a dilucidar las historias y símbolos que finalmente llevaron a la construcción narrativa del problema. Una serie de discursos confeccionaron el relato, es decir, los participantes proporcionaron piezas aisladas de todo el proceso de choque, pero nunca un bosquejo completo. Tal como predijo Foucault, los discursos de poder usualmente se oponen a la unidad (Hook, 2007: 133).

¹⁸ Tal como lo describe Foucault, es necesario abandonar la pretensión de obtener todos los discursos, porque al final tampoco revelarán una Gran verdad. (Hook, 2007: 124)

Todos señalaron que la cuestión crucial fue la disputa por el poder y la repartición de oficinas, dentro del PAN y en las oficinas públicas que el partido mantuvo durante su estancia en la Presidencia Nacional. Parece que la distribución de estas posiciones de poder habían creado las rivalidades internas. Hay un conflicto latente que implica "(...) una contradicción entre los intereses de quienes ejercen el poder y los verdaderos intereses de aquellos a quienes excluyen" (Lukes, 2005 [1974]: 28). Todo indica que la distribución de las oficinas, al menos en la administración de Calderón, fue la principal razón para el inicio del conflicto; pues nadie mencionó algún incidente durante la estancia de Fox (aunque seguramente también hubo conflictos).

VÍCTOR (11-M3040PO-CO): "Estas divisiones comenzaron a surgir, pero fueron más evidentes en 2006 cuando recibimos el gobierno, y las oficinas fueron distribuidas. Había muchos miembros enojados, algunos de ellos fueron olvidados, otros fueron excluidos, y eso crea resentimientos y rencor."

Evidentemente, muchas escaramuzas comenzadas por celos y resentimientos por no ser incluidos en las oficinas deseadas, condujeron a una "rivalidad entre hermanos" (Mitscherlich en Edinger, 1967: 42). Por otra parte, otros miembros destacan la idea de que Calderón presionó a sus compañeros para competir por las posiciones internas del partido.

Los participantes afirman que esta circunstancia fue más evidente durante la administración federal de Calderón: "(...) con Calderón nos dimos cuenta de que estaba decidiendo la vida del partido en muchas maneras, y eso no sucedió en el período de Fox" (DAVID [6-M3040ST-UN]). Ese hecho provocó el rechazo de muchos sectores del partido porque uno de los principales discursos del partido reclama la obligación de mantener un partido no corporativo, que separe al poder de gobierno del partido como institución (Ard, 2003: 68).

Cuando los nuevos miembros –principalmente atraídos con el éxito del PAN en aquellos días– comenzaron a disputar las oficinas

internas, el conflicto se hizo más claro. Como lo menciona el gran investigador organizacional Schein: los grupos no se forman accidental o espontáneamente, detrás de ellos siempre hay líderes que aspiran a obtener metas más grandes (Collinson, et al, 2011: 284; idea compartida por Barnes en Edinger, 1967: 63).

La evidencia transmitida por Bravo Mena (2014: 367 y 368) indica que sí existió una diferencia entre la forma de hacer política de Fox y la de Calderón como presidentes de la República. Fox muy claro desde un inicio, advertiría en 2000 que su gabinete no privilegiaría la inclusión de los panistas necesariamente. Se presentó la “*vinculación democrática*,” que fue la manera en que la Presidencia de Fox se relacionó con el partido: con separación pero comunicación. En cambio, Calderón optó por la “*integración democrática*” que suponía alinear los intereses de la Presidencia con la lógica partidista. Aunque en el discurso la idea era la opuesta: llevar la filosofía del PAN a la Presidencia.

La primera ruptura sería con el manejo del partido, se dio con la presidencia de Manuel Espino en 2005, pero, al parecer, el problema se gestó a partir de esa camada de nuevos rostros que introdujo Calderón. Su gabinete era una sección, su equipo en la Oficina de la Presidencia era su otro motor, la parte más cercana a Calderón. La presidencia de Calderón enfrentó problemas nacionales inusitados como el nuevo virus de la influenza, la escalada enorme de la delincuencia, dos exsecretarios fenecidos en accidentes aéreos, además de la crisis del 2008.

Pero sin duda, la gestación del distanciamiento interno se dio cuando el PAN reduce su participación tras los comicios intermedios de 2009. Muchos panistas le achacarán esta derrota al manejo de Germán Martínez impulsado por Calderón. Ya con César Nava, de nuevo surgen voces al interior del PAN que reclaman la estrategia de alianzas con el PRD para competir en diferentes gubernaturas estatales hacia 2010. Había quienes nunca terminaron por apoyar la llegada de Nava pues preferían a otro

panista de trayectoria como Ernesto Ruffo (ver Bravo Mena, 2014: 370).

Algunos de los entrevistados sugieren que Calderón previó que después de su período de gobierno perdería el control de la organización, y trató de bloquear a otros miembros para constituir alianzas internas. Asimismo, los nuevos panistas también vieron rentable tratar de competir por las oficinas internas del partido, no sólo las del gobierno. Calderón apoyó a German Martínez y César Nava y mantuvo claramente el control del partido entre 2007 y 2010, sin embargo, el conflicto empeoró después de la pérdida de 2012:

JUAN (1-M3040PO-UN): "Felipe Calderón pidió la dimisión de Madero, pero éste se negó a hacerlo. Reconozco a un Madero sumiso en 2010 y otro distinto, audaz e independiente después de 2012. Pues así la división comienza, porque Madero se revela contra las decisiones de Calderón."

El problema se desencadenó cuando esos miembros enojados respaldaron a Madero: "(...) un competidor puede intentar reemplazar a un líder en ejercicio, convirtiéndose así en un oponente directo para el papel del titular" (Frohlich et al, 1971: 9). Finalmente, Madero derrotó a Gil Zuarth en 2010 y de nuevo a Cordero en 2012. Esto condujo a un nuevo problema, surgió un proceso de diferenciación. "Este proceso avanza cuando el grupo tiene confrontaciones de intereses con otros grupos," especialmente en conflictos donde la identidad se exagera dentro de cada grupo o alianza (Forsyth, 2006: 462). Es decir, la identidad de los bandos en disputa no es evidente realmente hasta que se está en medio de la batalla.

De esta manera, comenzaron a identificar a los grupos nacionales con el nombre de los líderes visibles. En su época los calderonistas fueron identificados como "Corderistas" porque en 2014 Cordero fue el candidato a la presidencia del partido. Un año antes, en mayo de 2013, Madero retiró a Cordero como coordinador del partido en

la Cámara de Senadores: "(...) en ese punto la división era absolutamente evidente" (DIEGO [8-M3040ST-UN]).

Durante la pregunta de contextualización, los participantes declararon que esas divisiones internas tenían implicaciones directas sobre la posterior pérdida de 2012. No sólo por la falta de coordinación entre los equipos, sino por la falta de apoyo del ex presidente Calderón a la campaña presidencial de Josefina Vázquez Mota. Sin el suficiente poder parlamentario en las cámaras para impulsar las reformas panistas, el presidente Madero decidió comenzar a negociar con el PRI, el nuevo partido en el poder.

Por otra parte, en 2013 todavía con el impacto que significó haber perdido el poder, el PAN se enfrentó a una importante modificación interna. El Senador Javier Corral convenció a la Asamblea Nacional e impulsó una reforma que retiró el poder de designar al presidente del partido al Consejo Nacional (descrito por Loeza, 1999 como una especie de cámara interna de senadores). Desde ese momento, los miembros podían votar directamente por el nuevo presidente del partido. Para Bravo Mena (2014: 34) era un movimiento arriesgado ya que el método indirecto a través del Consejo Nacional era una garantía de estabilidad política interna.

DIEGO (8-M3040ST-UN): "Cuando estaba trabajando en [dato borrado por el investigador] me di cuenta de cómo algunos líderes usaron la inscripción de miembros como arma para obligar al partido a tomar decisiones."

Un par de participantes señalaron que esta modificación traería más conflictos que soluciones porque el partido se enfrentará a los riesgos que traen los métodos corporativos para recolectar votos. Esto tiene un viso de razón, pues en lugar de mantener una membresía selectiva, como lo había hecho desde su fundación, ahora las prácticas de afiliación en masa se verán incentivadas. En realidad, parece que esta modificación resultó ser un proceso costoso para el partido, porque en la campaña para la elección interna, los candidatos tienen que buscar las redes latentes con

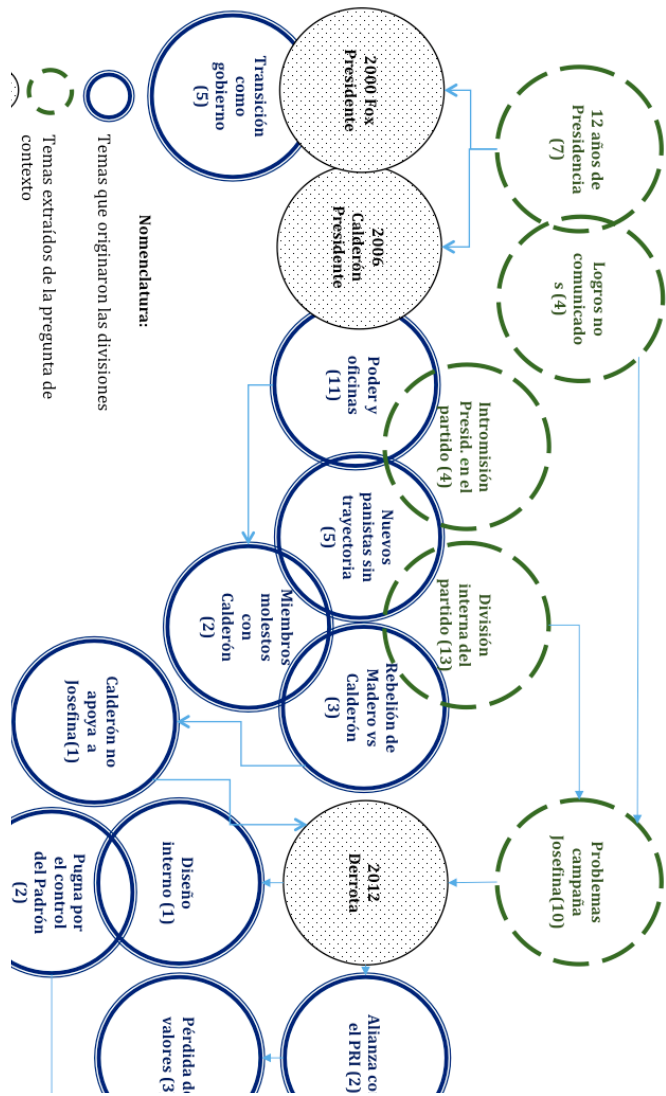
mucho cuidado y dedicación. Eso lleva tiempo, toma dinero y distrae al partido de los asuntos nacionales.

Ese método de elección ha demostrado ser un distractor para los intereses reales de partido. De hecho, la tendencia, incluso en partidos de izquierda como el PRD en una época reciente (Pérez Rojas, 2017), es trasladar estas decisiones a órganos políticos reducidos. La experiencia del PRD indica que las elecciones abiertas son motivos de enemistad y de una pérdida de autonomía organizacional, pues muchas veces han terminado en los tribunales por la discordia. No se comprende que un partido político es una organización, no una nación y su lógica organizativa no tiene porqué ser la misma.

A menudo, las partes olvidan que son "*comunidades morales*" (Alberoni, 2002: 25), cuando se rompe la comunidad moral, el grupo continúa unido, pero no por el "*contrato psicológico*"¹⁹, sino sólo para perseguir el poder y los beneficios que el poder trae consigo. Alberoni sostiene que, inevitablemente, sin ese contrato, el grupo eventualmente colapsa en la mediocridad y la lucha interna, y de repente cae. Ése es el riesgo real para el PAN.

¹⁹ Tal como afirmó Sharma (2014: 183 y 197), cuanto más estrechas sean sus relaciones con los miembros del grupo, mayor será su liderazgo.

Figura 3. Evolución de la pugna



3.2.3. *Realpolitik*: ¿Por qué los líderes son líderes?

La primera pregunta acerca de los líderes fue identificar, precisamente, quiénes eran los personajes más reconocidos dentro del PAN. Por lo tanto, la intención era verificar quienes eran los principales líderes y cuáles eran los grupos que lideraban o a los que pertenecían. En segundo lugar, se pidió a los participantes que describieran por qué los líderes mencionados eran considerados como tales. Los datos ofrecieron un total de 32 nombres de líderes, y fue posible discernir cuáles eran los más populares. Los líderes más mencionados fueron: Gustavo Madero, Felipe Calderón, Ricardo Anaya, Rafael Moreno Valle, Santiago Creel, Jorge Romero, Margarita Zavala, Ernesto Cordero, Federico Döring, Guillermo Padrés y Mariana Gómez del Campo.

La mayoría de estos líderes comúnmente comparten el reconocimiento de que también son identificados como jefes de grupos. Las excepciones fueron Ricardo Anaya, que estaba identificado bajo la sombra de Madero en ese momento; y Mariana Gómez del Campo, considerada leal a Zavala (es sobrina de Margarita Zavala). Obviamente, Madero y Calderón eran los líderes más visibles porque eran los que en ese momento se veían con más responsabilidades (Forsyth, 2006).²⁰

Más allá de estos líderes, es interesante ver el resto de nombres: Moreno Valle ya se identificaba como posible candidato presidencial nacional y contaba con el apoyo de su personal administrativo en Puebla, de donde era gobernador; estratégicamente, había invitado a varios ex calderonistas a trabajar para él. Santiago Creel, Secretario de Gobernación durante la administración de Fox. Jorge Romero, fue señalado como el que ha estado acaparando la estructura del PAN en la Ciudad de México. Margarita Zavala, la esposa del expresidente Calderón.

²⁰ "Aquellos que ocupan puestos de autoridad dentro del grupo, líderes, ejecutivos, gerentes y jefes, generalmente son vistos como más responsables que aquellos que ocupan posiciones bajas como posiciones subordinadas" (Forsyth, 2006: 167).

Ernesto Cordero, antiguo Secretario de Hacienda durante el gobierno de Calderón, posteriormente derrotado como candidato interno a la presidencia del partido. Federico Döring, ha estado toda su vida en el trabajo legislativo, su base de poder se encuentra en la Ciudad de México. Guillermo Padrés, Gobernador del Estado de Sonora, a quien se le reconocía en ese momento como un líder visible al encabezar la imagen del partido en el norte, evidentemente su figura fue borrada tras los escándalos enfrentados posteriormente.

La segunda parte tenía como objetivo descubrir por qué se consideraban como líderes. A esto se conoce en la ciencia política como la *"realpolitik"*, o cómo la política se hace más allá de los ideales. Sorprendentemente, el tema más popular fue el "poder coercitivo," y fue construido por frases que expresaban cómo se ejercía el poder para mantener o empujar las decisiones, fuera de romanticismos e ideales.

MANUEL (12-M3040ST-CO): "Definitivamente, han sabido coaccionar a los miembros para promover sus proyectos; de lo contrario no podrían estar en donde están. (...) pero, bueno... en el caso de Madero, Margarita y tal vez Moreno Valle han sabido adaptar intereses para hacerlos parte de sus proyectos. Probablemente en el futuro los miembros que los apoyan, deben estar esperando beneficios, como un puesto de trabajo".

El ejercicio del poder coercitivo parece estar incentivado por los líderes, como muestra la referencia, los seguidores apoyan a los cabecillas porque esperan obtener más tarde beneficios tangentes, como posiciones políticas más importantes y trabajos para sus agremiados. Como se mencionó anteriormente, este tipo de líderes se identifica dentro de las estructuras organizativas corporativas, naturalmente identificadas con los partidos basados en masas (Stokes, et al, 2013).

La teoría de que el PAN se traslada hacia una lógica de masas suena coherente con la reestructuración pretendida con la apertura de las decisiones a la militancia, así como el nuevo

problema por el control del padrón electoral. La realidad es que el PAN no alentaba este tipo de dinámicas; como es bien sabido, en el ejercicio partidista anterior a los años setenta, incluso ser candidato era algo que los panistas evitaban, pues de ellos mismos dependía la financiación. No había puestos con remuneraciones jugosas al interior del partido. Las decisiones se tomaban en sus propios órganos, cerrados a la intromisión amenazante del populismo del estado hegemónico. Los líderes lo eran por convicción y no existía en su imaginario el forzar las decisiones a partir de una suma interna de afiliados.

Desde la perspectiva de Wilkinson y Kitschelt (2007) se ha pasado a una lógica de organización ordenada por mecenas que intercambian posiciones por votos. Como otro entrevistado declaró, la forma de conservar el poder o conseguir más es con el "voto corporativo" (LAURA [13-F4050ST-CO]), contando con una base de afiliados que apoya al "broker" mientras negocia posiciones con los principales líderes. Los líderes principales vinculados a este concepto fueron: Madero, Anaya, Romero, Moreno Valle, Marko Cortés y Ulises Ramírez.

El segundo atributo fue "carisma." Durante la revisión del concepto de liderazgo del PAN, el carisma no fue encontrado como un atributo deseado esperado (ellos privilegiaron a un motivador y a alguien considerado como un buen ejemplo). Sin embargo, encontraron que los líderes actuales se reconocen por ser figuras carismáticas. Y esta percepción es más obvia si el comentarista se siente identificado con el líder:

JUAN (1-M3040PO-UN): "Tengo que aceptar que Anaya sería la mejor opción a seguir, él es... cómo decir... ¡wow! Es carismático, muy inteligente. De hecho, él tiene un doctorado por la UNAM; es un excelente orador público. Tiene todas esas características que hacen que puedes decir: 'Ok está bien, te sigo.' "

El carisma es un elemento fundamental del liderazgo inspirador. "El líder atrae intensos sentimientos de amor (y a veces de odio) de sus subordinados. Quieren identificarse con el líder" (Bass en

Collinson, et al, 2003: 310). Por lo general, la relación entre este líder y los seguidores es más dramática porque en su naturaleza, hay sentimientos de por medio. Mientras que la relación con las figuras y los encargados burocráticos es fría pero más estable. En la reinterpretación de Forsyth de Weber (2006: 263), él considera que los líderes carismáticos no tienen poderes únicos o extraordinarios, pero triunfan porque saben hacer que sus seguidores piensen lo contrario. Los líderes que se asociaron con este término fueron: Anaya, Zavala, Madero, Creel y Döring.

El tercer tema tuvo que ser reconstituido, ya que se encontró que había una bifurcación interna entre dos conceptos: "*Los líderes morales versus el líder afiliador.*" Cuando se contabilizaban por separado acumulaban cinco códigos cada uno. Parece que esta es una dicotomía particular percibida por los miembros. En primer lugar, los líderes de afiliación son aquellos que tratan de controlar el registro de los miembros, porque pueden reunir más votos para negociar posiciones políticas con otros líderes. Se puede asumir que este concepto está relacionado con la forma coercitiva de ejercer el poder.

JUAN (1-M3040PO-UN): "Este es el pequeño gran problema... hay dos maneras de ser un líder en el PAN: Ser un líder moral o un líder popular. Este último es el tipo de político con el poder de afiliar a nuevos partidarios. Los líderes morales son diferentes, son los que representan la experiencia intelectual o la historia."

Esto último indica que la segunda parte de la dicotomía panista es la figura de los líderes morales. Como lo describió el entrevistado, estos líderes son reconocidos por el prestigio de aquellos que son considerados como leyendas del partido, y los que han teorizado sobre el mismo. Estos líderes habían logrado el dominio del conocimiento²¹ –desde una concepción foucaultiana– y se respetan

²¹ Desde la perspectiva foucaultiana "el poder / conocimiento es un nudo que no está destinado a ser descifrado" (Simons, 1995: 27). Foucault identifica que "el conocimiento provee un instrumento que los poderosos pueden manejar para sus propios fines; y un nuevo cuerpo de conocimiento trae consigo una nueva clase de personas o instituciones que pueden ejercer un nuevo tipo de poder" (Hoy, 1986: 27)

por ello. Estos dirigentes poseen poder porque parecen haber seguido los pasos del fundador: Gómez Morin, héroe y figura intelectual del PAN.²²

Aquellos que son considerados como líderes intelectuales tienen un poder basado en la posesión del conocimiento. Un patrón emergente de autoridad es "el especialista", son considerados una élite que subsiste sobre otros miembros (Gramsci, 1971: 9). Como Mitscherlich apunta, por lo general, no revelan características sorprendentes como se puede observar en personalidades militares o carismáticas. Este autor afirma que los especialistas "(...) *tratan de parecer inofensivos y no marciales porque de lo contrario les ganaría la hostilidad de sus rivales*" (Mitscherlich en Edinger, 1967: 35). La forma en que ejercen el poder es a través de relaciones cognitivas y comunicativas (Bourdieu, 2004 [2001]: 55), pues influyen con teorías (véase Lasswell, 1960 [1930]: 54). Los líderes que fueron mencionados con este prototipo de "*intelectuales orgánicos*"²³ fueron pocos: Rodríguez-Prats, Romero Hicks, y Bravo Mena. El segundo arquetipo de los líderes morales son aquellos que fueron concebidos como las "*vacas sagradas*" por un participante (AGUSTÍN [10-M3040PO-CO]).

²² Gómez Morin es considerado como un académico y un ejemplo de político. Fue Rector de la Universidad Nacional en 1933. Participó en los borradores que posteriormente constituyeron el Banco de México y el sistema de Seguridad Social (1920-1928). Además, redactó los documentos iniciales que impulsaron al Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, una universidad privada.

²³ Esta es una variación del término gramsciano: el "profesional intelectual". La crítica de Gramsci a la idea elitista de separar a los "profesionales intelectuales" del resto de la sociedad es muy conocida. Explica que, en cierta medida, esta gente eminente es considerada como tal debido a un discurso predominante adaptado por la misma sociedad local, que los identifica como dueños del conocimiento. Ejemplos de estos perfiles son "*los periodistas, que dicen ser hombres de letras, filósofos, artistas [todos] se consideran a sí mismos como los verdaderos intelectuales*" (Gramsci, 1971: 9 e Ives, 2004: 74). Esta separación es alentada dentro de las sociedades industrializadas por la educación selectiva y técnica. Hay dos estilos diferentes de intelectuales, aquellos que pueden ser percibidos como parte de un grupo específico dentro del grupo social o "intelectuales orgánicos", y aquellos que no pueden ser identificados con ningún grupo o "intelectuales tradicionales".

DAVID (6-M3040ST-UN): "(...) es un poder permanente como 'El jefe Diego.' Para dejarlo en claro, él no es mi jefe y soy absolutamente independiente de él; sin embargo, si me llama, y dice que no está contento con algo que he escrito, entonces lo escucharé y trataré de complacerlo (...)"

Los líderes morales por heroísmo tienen gran autoridad sobre otros miembros. Son los que han construido el respeto por sus trayectorias profesionales. Por lo general, los miembros más antiguos del partido son considerados como líderes morales. Cuando Gramsci argumenta sobre el espíritu de partido como el componente básico del "espíritu de Estado", describe que: "(...) nos sentimos ligados a hombres que son ahora extremadamente viejos y que representan para nosotros el pasado que todavía vive entre nosotros (...)" (Gramsci, 1971: 147). Las personalidades que evocaron estas características fueron: Álvarez (aún con vida en ese momento), Fernández de Cevallos y Ruffo.

Existe una excelente interpretación del liderazgo, poco conocida en la literatura latina por parte de Lawrence M. Miller (1989). Allí se explica que los roles de liderazgo van transformándose con respecto al desarrollo institucional de una organización. Personalidades iniciales o revolucionarias dentro del partido evocan a las figuras proféticas. Las personalidades implementadoras, de grandes esfuerzos y actos heroicos corresponden a las figuras bárbaras, indomables y combativas. El reconocimiento alcanza a las personalidades de los constructores y exploradores, aquellos que buscan nuevos caminos y dotan de especialización.

Esto es relevante porque aquí se verifica cómo los líderes morales son aquellos a los que se les relaciona con estos arquetipos de liderazgo. Personas que o bien se les reconoce un poder intelectual superior, o se les reconocen actos heroicos que han marcado la vida del partido. Por otro lado, el texto de Miller (1989) también nos indica que existe una etapa donde otros liderazgos asumen el control de la organización pero con un instinto más pragmático. Se trata pues de los administradores, burócratas y finalmente los

aristócratas, a estos últimos se les reconoce un liderazgo de funcionalidad programática e incluso de decadencia. En el caso del PAN son los líderes afiliadores, que no buscan un cambio o la innovación; ellos buscan la expansión, dominio y, en su caso, subsistencia.

Sin importar el giro, todas las organizaciones pasan por estas etapas donde predominan este tipo de personalidades. Es de esperarse que en una organización longeva, se tienda al endurecimiento del engranaje administrativo. Por definición, la burocracia sirve para evitar la variabilidad de los procedimientos. Pero también, es acertado asumir que la burocratización limita en gran medida a los individuos creativos, quienes terminan siendo desplazados por no encajar con las expectativas. El PAN corre el riesgo de una epidemia endogámica; por lo que se ha constatado, el PAN se ha ido quedando sin líderes innovadores en detrimento de los especialistas en "afiliar."

3.3. El bueno, el malo y el de verdad

3.3.1. Los buenos líderes

Más allá del poder y de muchos beneficios, el liderazgo implica estar expuesto a la responsabilidad pública. Los líderes pueden ser percibidos de muchas maneras dependiendo de sus acciones y, por supuesto, dependiendo de quién está comentando. "*Los líderes son a menudo vistos como 'héroes' o 'villanos,' elevados o culpados, vistos como la solución o la barrera para el éxito de la organización*" (Collinson en Collinson, et al, 2011 vol 4: 27). Aquí, los participantes tuvieron la oportunidad de declarar libremente sus percepciones subjetivas sobre los líderes del PAN. "*La categorización, aunque es una herramienta cognitiva esencial para comprender a nosotros mismos y a los demás, limita la veracidad de nuestras percepciones*" (Forsyth, 2006: 467).

Como demuestran Tajfel y Turner (1986) a veces los grupos sólo existen en la mente de las personas. Frecuentemente, el individuo tiene poca relación con el grupo apoyado, pero el compromiso

podría basarse en atributos cognitivos. Las preferencias políticas y personales tienden a sesgar la idea de los conceptos de poder como el liderazgo. Por lo tanto, los participantes estaban más dispuestos a justificar o defender a aquellos personajes que parecían ajustarse a sus propios parámetros sobre lo que es un buen líder (Simons, 1995: 38, Collins en Calhoun, et al, 1993: 126).

Directo a la discusión, la pregunta era: "*¿A quién aceptarías seguir? ¿Por qué?*". Un total de 16 nombres fueron citados. Sorprendentemente, había una gran ventaja para Anaya, que parecía tener los comentarios más favorables sobre los demás líderes. El segundo dirigente respaldado por críticas virtuosas fue Calderón. Otros líderes que recibieron al menos tres comentarios de apoyo fueron Madero y Zavala. El resto de los líderes que recibieron al menos un buen comentario fueron: Ruffo, Döring, Corral, Barrio, Cortés y Vázquez Mota.

TOMÁS (9-M3040ST-CO): "En este momento honestamente sólo puedo decir que podría seguir a Ricardo Anaya. Sí... Anaya está respaldado por Madero; sin embargo, representa genuinamente el rostro joven del partido, (...) y percibimos su voluntad (...) En el seno de la Cámara de Diputados él luchaba por el grupo parlamentario. Está alineado con los valores del PAN y ha demostrado que conoce la doctrina panista."

A partir del código de la muestra, se puede observar que el participante seleccionó un tratamiento cubierto. Esto último es importante porque este entrevistado se mostró particularmente crítico con sus declaraciones.²⁴ Sin embargo, apoyó a Anaya con muchos atributos virtuosos. Parece que este político cumple varias características de un líder ideal para los panistas. Anaya fue señalado como alguien genuino, joven, voluntarioso, protector y coherente con la doctrina del partido. Es percibido por una gran

²⁴ Se pudo observar que aquellos participantes que firmaron el acuerdo cubierto estaban más dispuestos a expresar sus opiniones negativas sobre cosas que consideraban conductas de liderazgo equivocadas. Por otra parte, eran también menos reactivos para proporcionar nombres, especialmente para la novena pregunta sobre esos líderes que no deseaban seguir.

mayoría como una posibilidad para proporcionar una nueva cara al partido.²⁵ Claramente encaja con las concepciones transformacionales del liderazgo. Su única crítica fue que no había roto sus lazos con Madero (VICENTE [14-M1020ST-CO]) hacia la fecha de levantamiento de los datos.

LUIS (2-M4050PO-UN): "Obviamente, parece que Calderón es parte de otro grupo; sin embargo, reconozco en él, a una persona que dirigió el país y el partido en el pasado. (...) Respeto a Calderón, si estamos aquí, es en parte gracias a él."

Esta extracción muestra cómo Calderón también es reconocido incluso por los miembros que se asumen como parte de otro grupo (véanse las distinciones léxicas²⁶). El hecho de que haya sido presidente del partido (1996-1999) y presidente de México (2006-2012) le da un enorme reconocimiento. Calderón es el tipo de líder que es respetado por su carrera. Por otra parte, como otro participante se refirió: "*Calderón, para mí ha sido el mejor presidente de este siglo; (...) y merece seguir teniendo presencia en México*" (LAURA [13-F4050ST-CO]). Los miembros reconocen que tiene derecho a seguir participando, aunque muchos de ellos están en contra de su grupo.

²⁵ "El liderazgo heroico viene cuando no se puede demorar más, es decir, cuando hay una necesidad ampliamente sentida de dirección desde arriba" (Hoffman en Edinger, 1967: 123). En medio de una crisis de división, era natural pensar que el PAN debía apostar por un "rostro nuevo" para conseguir una nueva dirección. Además, Anaya fue señalado como la persona que podría proporcionar esa esperanza a la organización. Como afirma Sharma (2014: 156), lo más importante que un gran líder proporciona a una organización confusa es la información precisa, la esperanza de abundancia y una visión positiva del futuro. En cierta medida, Anaya representó un cambio, al menos, un cambio generacional. "*El liderazgo en el cambio social es el liderazgo que se practica en los contextos de la base de escasez de recursos, incertidumbre, complejidad e incluso hostilidad, pero impulsado a encarnar los valores democráticos, perseguir la dignidad humana y trabajar por el bien común*" (Ospina y Sue en Collinson, , 2011 vol 4: 349).

²⁶ "Ellos" o "nuestro" son distinciones léxicas para establecer oposiciones estructurales, lo mismo con los pronombres "nosotros" y "ellos" se usan para alinear declaraciones bajo ideas particulares (Machin y Mayr, 2012: 39 y 84).

Es imposible describir todo el tipo de atributos respaldados a todos los políticos mencionados. Sin embargo, hubo otros dos políticos que fueron percibidos repetidamente con comentarios positivos: Zavala y Madero. Margarita Zavala fue identificada como alguien modesta y de trato fácil, dos participantes describieron que creen que auténticamente le gusta trabajar con la gente. A pesar de que es la esposa de la expresidente, ella es reconocida porque es alguien independiente. Otra persona declaró que estaba comprometida con el tema de género. "*Desafortunadamente para ella, su mayor problema para desarrollar su carrera es el estigma de su marido (...) y francamente, no puedo ver que su esfuerzo va a reeditarle (...)*" (AGUSTÍN [10-M3040PO-CO]). Probablemente, Zavala se ajusta al concepto panista de liderazgo, ella es una figura motivacional, y sin embargo, tiene ese gran obstáculo, pues no se puede desligar de Calderón.

Aunque Madero recibió buenos comentarios, más tarde fue el más criticado de los miembros del PAN. Madero fue descrito como una persona coherente, alguien que sabe escuchar a otros, el tipo de persona que pide consejo antes de tomar una decisión (PEDRO [3-M3040ST-CO]). Por lo tanto, algunos miembros le endosaron una gran capacidad para la construcción de equipos.

Un participante que había trabajado con Madero durante varios años, testificó que: "*(...) la gente lo aprecia, su chofer, el señor de las copias, otros políticos, y les cae bien porque es una persona de confianza*" (LUIS [2-M4050PO-UN]). Parece que Madero tiene fragmentos de una personalidad carismática. La mayoría de los comentarios de apoyo destacan la idea de que él es una persona confiable y un negociador natural, alguien que sabe adaptarse²⁷ dependiendo de las circunstancias.

²⁷ Uno de los principales elementos que caracterizan al liderazgo político es la capacidad de adaptar los grupos o las creencias de los pueblos en tiempos de crisis ('t Hart y Tyndall, 2009). Por otra parte, la adaptabilidad no es una capacidad de cumplimiento simple, requiere alta resistencia en escenarios coyunturales complejos (Heifetz, 1994: 69-100)

3.3.2. Los malos líderes

Como era de suponerse, algunos de los líderes negativamente percibidos fueron criticados por miembros que no los conocen personalmente. Principalmente, sus comentarios parecen estar influenciados por rumores o porque estaban inmersos en escándalos. Esto último indica la existencia de ciertos prejuicios a individuos particulares. Los estereotipos son "*generalizaciones cognitivas acerca de las cualidades y características de los miembros de un grupo particular o categoría social*" (Forsyth, 2006: 467). Del mismo modo, Potter y Wetherell (1990 [1987]: 118) afirman que cuando las diferencias entre categorías son exageradas, la primera reacción es prejuzgar con la asignación de estereotipos.

Los códigos recogidos indicaban que Madero era el panista más criticado y contradictoriamente uno de los mejores percibidos. De manera inequívoca, se puede afirmar que Madero ha sido un político polémico. Mientras que algunos discursos insistieron en defectos de personalidad, como una percepción de hipocresía (JUAN [1-M3040PO-CO]), otros subrayaron que su peor culpa era comprometer la autonomía del partido.²⁸ Esta cuestión estaba vinculada a su "necedad" para apoyar la alianza con El PRI:

VICENTE (14-M1020ST): "Con reservas, pero no me gustaría seguir a Gustavo Madero; (...) parece que forma parte del PRI. Su actuación no ha contribuido mucho al PAN, (...) nunca supo cómo canalizar el rechazo del pueblo contra el gobierno priista. (...) No tenemos ninguna estrategia hacia la presidencia."

El segundo líder más criticado fue Jorge Romero, identificado como el jefe de los "*Cachorros*" o los "*Oceans*". En este caso particular, las críticas fueron muy altisonantes hacia su persona. Básicamente, fue calificado como un personaje posesivo que le

²⁸ La autonomía es un valor muy importante para los partidos políticos, tanto en el aspecto motivacional como estructural, se puede asumir que las amenazas sobre la autonomía de las organizaciones políticas conducen a procesos de desinstitucionalización (Huntington, 1996, Panebianco, 1990; Randall y Svåsand, 2002).

gusta ejercer la coerción²⁹ para lograr sus metas. Fue interesante descubrir que los miembros que criticaron a este político eligieron ser tratados bajo el acuerdo de anonimato; es decir, existe un verdadero temor hacia él. Los políticos posesivos están relacionados con personalidades paranoides (véase Lasswell en Edinger, 1967: 320) y en el caso de Romero, fue identificado como un personaje de cuidado:

TOMÁS (9-M3040ST-CO): "(...) otro que nunca seguiría es Jorge Romero porque le encanta imponer, le encanta aplastar a otros, y (...) tiene mala fama de no respetar acuerdos, no es un tipo de palabra."

Otro miembro comentó algo similar sobre Romero; sin embargo, reconoció que su virtud es que dentro de su grupo se ha nutrido de jóvenes y que ha sido leal con su equipo, pues ha colocado a sus amigos en diversas oficinas. Es decir, Romero es percibido como alguien que actúa por impulso, pero que sí protege a sus compañeros (VÍCTOR [11-M3040PO-CO]). Como Lewin lo demostró en 1938, los líderes autoritarios producen la misma productividad que los democráticos (Barnes en Edinger, 1967: 68). Sin embargo, el gran riesgo se da cuando el líder está ausente, el grupo experimenta alta agresividad, baja moral y la calidad de los resultados es pobre en comparación con los liderazgos democráticos; esto sucede porque los liderazgos autoritarios crean un codependencia y limitan la responsabilidad compartida.

Además, existe la sensación de que cuando alguien no se une a su equipo, Romero trata de bloquearlo porque es observado como un enemigo. Se mencionó que Döring particularmente ha sido traicionado por Romero: *"han hecho acuerdos que Romero no respetó"* (LAURA [13-F4050ST-CO]). Por último, fue criticado por los escándalos de corrupción que lo habían *"cubierto de lodo"* como ex delegado de Benito Juárez en la Ciudad de México (AGUSTÍN [10-M3040PO-CO]). Otro político que fue culpado con acusaciones

²⁹ *"Irónicamente, los individuos en posiciones de autoridad que se sienten relativamente impotentes son más propensos a usar la coerción en contraste con los individuos realmente poderosos"* (Forsyth, 2006: 262).

similares fue Ulises Ramírez; sin embargo, recibió mucho menos comentarios que Romero.

El tercer político altamente criticado fue Rafael Moreno Valle, que era gobernador del Estado de Puebla. Es señalado principalmente por ser expriista y por presionar al partido para convertirse en su candidato a la carrera presidencial. Por otra parte, Moreno Valle fue criticado por “fabricar” membresías para apoyar sus intereses. Además, está asociado con un personaje polémico como Elba Esther Gordillo.³⁰

TOMÁS (9-M3040ST-CO): "Si estamos pensando en 2018, no apoyaré a Moreno Valle, porque está vinculado con Elba Esther Gordillo y... pues no es panista."

De hecho, muchos comentarios hicieron hincapié en la condición de Moreno Valle como "expriista". Hay un prejuizgamiento evidente para este tipo de miembros; aquellos que no tienen una formación doctrinal panista son vistos con gran desconfianza. Tal como lo estableció Foucault (1981: 64), esa actitud era predecible porque las doctrinas se hacen para mantener discursos institucionales de poder. Cuando otros miembros juzgan a estos nuevos panistas es debido a una sensación de no compartir los mismos valores, y por lo tanto, están excluidos de ese discurso. Estos personajes son discriminados como panistas improvisados. Seligman (en Edinger, 1967: 312) sostiene que este tipo de miembros son simplemente invitados a unirse a un partido porque proporcionan apoyo masivo, son "cooptados" por la organización bajo un esquema de intercambio: apoyo por posiciones.

La figura de Moreno Valle va a causar un reacomodo de fuerzas internas, pues su extenuante impulso mediático hará que su posicionamiento le otorgue un estatus de mayor importancia. Cuando se levantaron los datos para esta publicación, su figura a nivel interno era la de un líder de mediano pelo, sin un impacto real al interior del partido. Pero es evidente que tras su ambición

³⁰ Para quienes no conozcan la referencia: Elba Esther Gordillo es una exlíderesa priista; la otrora líder del Sindicato de Maestros.

por competir por la presidencia de la República, este personaje vendrá a generar un reposicionamiento interno de fuerzas. Probablemente cuadros que serían leales a los grupos más fuertes del PAN decidan unirse a este personaje, pues ven en él una apuesta de posicionamiento interno a corto plazo. Moreno Valle, va a sufrir los mismos embates desde adentro del PAN, como le sucedió a Fox en la precampaña hacia el 2000, pues no se le considera un panista de formación, sino un panista de medios, que por su figura trata de imponerse.

Finalmente, el último político citado con atributos negativos fue Calderón. A pesar de que fue nombrado como el conductor de la división interna, los participantes no mencionaron atributos personales erróneos; tal parece que lo que se le critica fue su actitud por rechazar colaborar con otros. Tanto a Madero como ahora a Anaya, se les considera como los "institucionalistas;" por lo tanto, el "resto" o los "otros" están transgrediendo los códigos de la institución actuando de manera no ética, desde el punto de vista de quienes los apoyan (Davidson en Hoy, 1986: 232).

De hecho, el discurso de la unidad del PAN desacredita a aquellos que prefieren actuar solos, es una tradición del partido (Tovar en *"Taller de introducción..."* 2011 [2005]: 59). A Calderón se le culpa por actuar solo y -desde esa perspectiva- dividiendo al partido. Es evidente que la apuesta del grupo calderonista es también presionar desde afuera hacia adentro al partido; por ello, la actual campaña de Zavala se enfoca en demostrar su influencia con diversos actores políticos nacionales e internacionales, para demostrarle al panismo "institucionalista" su valor como actores políticos.

3.3.3. Los verdaderos líderes

Más allá de las categorizaciones sobre preferencias y estereotipos, es importante observar lo que hacen los verdaderos líderes, se pidió a los participantes que describieran las acciones reales de liderazgo. Explícitamente, fueron invitados a recordar anécdotas donde el liderazgo fue identificado desde sus

perspectivas. Esto era necesario, porque como se describió anteriormente, la categorización de lo que *es bueno* y lo que *es malo* acerca de los líderes no describe las experiencias sino simplemente las preferencias o aversiones. Un total de 14 miembros fueron nombrados, de los cuales Madero fue el más referido, seguido por Anaya, Zavala y Calderón; el resto recibió sólo un código.

Diversas anécdotas fueron referidas al liderazgo de Madero. Fue descrito como una persona "*muy trabajadora*", un hombre constante que "*practica con el ejemplo*" (LUIS [2-M4050PO-UN]). Otro sujeto dijo que había presenciado su voluntad por escuchar a otros líderes y subordinados (PEDRO [3-M3040ST-CO]). Otros comentarios reivindicaron su capacidad de construir puentes entre enemigos (MARÍA [4-F3040PO-UN]). Finalmente, manifestaron su atrevida actitud de participar incluso con los enemigos para construir cosas positivas para el país, reconociendo su voluntad por negociar con el PRI las reformas estructurales (DIEGO [8-M3040ST-UN]).

Las acciones más reconocidas de Anaya fueron cuando tuvo que sustituir a Madero por una corta coyuntura en la presidencia del partido (septiembre de 2014 a enero de 2015). Algunos miembros declararon que cuando él tomó la oficina todo el mundo era escéptico debido a su juventud, y fueron sorprendidos cuando él decidió conducir una campaña de posicionamiento con el lema: "*¡Claro que podemos! ¿A poco no?*". Esta acción en particular fue un símbolo de estrategia, un nuevo discurso que desafió al partido a trabajar juntos (JUAN [1-M3040PO-UN]). Otro diputado afirmó que los legisladores panistas sentían que hizo un muy buen trabajo como líder del PAN en la Cámara de Diputados (ALEJANDRO [7-M3040PO-CO]).

Margarita Zavala fue reconocida como una persona que siempre ha tratado a su equipo de manera justa. Además, se afirmó que nunca había dejado de trabajar en sus temas sobre liderazgo y género (VICENTE [14-M1020ST]). En segundo lugar, una

entrevistada argumentó que es una auténtica política, sencilla y que no tiene miedo de hablar con la gente y hacer trabajo en las calles. "Ya sea un día soleado o bajo una fuerte lluvia," siempre está feliz distribuyendo folletos y escuchando a los ciudadanos, aunque no tenga un cargo político (VÍCTOR [11-M3040PO-CO]).

Sorprendentemente, algunos de los políticos que se mencionaron durante la narración de las anécdotas eran personajes que habían recibido malos atributos. Hubo una clara diferencia entre las perspectivas (Figura 1), por ejemplo, se narró una buena acción de liderazgo sobre Villarreal,³¹ mientras que anteriormente se le atribuía como un ejemplo de un mal político. Otro caso fue Döring, que fue marcado como el "*ejemplo típico del político que 'vive de la política' en lugar 'de vivir para la política'*" (es una idea concebida por Weber pero utilizada por AGUSTÍN [10-M3040PO-CO]). Sin embargo, Döring fue descrito como un hombre de palabra, y alguien que ayuda a las nuevas generaciones (VÍCTOR [11-M3040PO-CO]).

Estos ejemplos demuestran que varias veces las percepciones sobre alguien, no encajan con las acciones proporcionadas por otros testimonios, debido a esto, es posible afirmar que los discursos están llenos de prejuicios y que muchas de las percepciones pueden estar sesgadas por la pertenencia a alguno de los grupos. Lo que esto sugiere, es que uno de los impedimentos para el trabajo en equipo, es la falta de conocimiento mutuo entre los panistas. Los casos que suscitan más desconfianza por parte de los entrevistados, son aquellos políticos que se han visto envueltos en escándalos.

³¹ DAVID (6-M3040ST-UN): "*Puedo contarles el ejemplo de Luis Alberto Villarreal, sí, ese político que ha sido expuesto debido a sus escándalos. Sin embargo, yo estaba a su lado cuando dijo 'No' al líder de la CNTE, y él argumentó: 'Si usted quiere tomar el Congreso, continúe, pero yo no voy a negociar el futuro de los niños mexicanos con usted, y puede hacer lo que quiera...' quemaron coches fuera del Congreso. ¡Fue realmente valiente!*"

IV. Repercusiones

4.1. Descomposición del liderazgo panista

La ventaja de utilizar un enfoque de análisis crítico fue no tomar como verdaderas las primeras impresiones obtenidas después de esquematizar los datos duros. A lo largo de la discusión se debatió sobre la veracidad de los discursos trazados por los participantes, y se puede afirmar que ninguno poseía una visión completa sobre la realidad; por el contrario, eran comentarios inclinados y discursos contradictorios. Esto es un punto clave: demostrar que el poder es un constructo que puede ser ejercido y manipulado por individuos e instituciones.

Lo anterior sugiere que el primer paso para solucionar un conflicto es entender que una persona no tiene la razón, sino que hay varias razones dependiendo de cada parte involucrada. Los políticos virtuosos se han vuelto un bien invaluable en las sociedades modernas, especialmente en democracias emergentes como México. Estamos en una época en la que contemplamos cómo las decisiones electorales han llevado al poder de importantes naciones a tiranos y bufones, realmente cancerígenos. El político virtuoso, es aquél que puede asimilar las razones del que está en frente, no el que se impone por coerción. En política, existe una máxima entre los estrategas de campaña y es, que tarde o temprano, la gente castiga al violento, al que no escucha.

Aunque esta investigación es un híbrido entre los estudios de gestión y la ciencia política, parece que el análisis crítico del discurso sigue ofreciendo una gran metodología para interpretar el poder dentro de las instituciones, independientemente del campo de estudio. Como se apreció aquí, el ejercicio del poder no es lo mismo que la ideología, sus ideales, prejuicios, u orientaciones. El liderazgo no es un concepto acordado.

Si hay una lección obtenida del caso estudiado, podría ser que el poder se ejecuta sin preocuparse por las convenciones conceptuales. Los líderes son líderes porque ejercen poder sobre los seguidores en su propia comprensión. "*El poder no es algo que se da, se intercambia, o se retira, es algo que se ejerce y que existe sólo en la acción*" (Foucault, 2003 [1977]: 14). Por esto, hay que advertir que sí existe una amenaza real y latente en el PAN: La forma en que los entrevistados interpretan el liderazgo, denota que se encuentran en una fase de indefinición y de contradicciones.

Como se pudo observar la mitad de los entrevistados dieron una definición de liderazgo que sugiere que éste se ejerce al influir sobre los demás a partir de "*predicar con el ejemplo*". Pero la otra mitad, tuvieron una noción bastante diferente: más direccional o de instrucción. En específico la otra mitad de los consultados se refirieron al liderazgo como "*la capacidad de hacer que otros te sigan*". Lo grave vino al preguntar ¿por qué los líderes son líderes? Y la respuesta fue alarmante: "*porque saben ejercer coerción*."

Un partido que se fundó con una base de universitarios (80% de los fundadores del PAN eran titulados según Reynoso, 2014: 18), debe considerar como un fracaso que sus agremiados indiquen que el liderazgo se ejerce a través de la coerción. Por ello, algunos entrevistados mencionaron la añoranza de los líderes de antaño, de los cuales, las generaciones jóvenes apenas tienen conocimiento de su existencia. Sí, existe una desconexión conceptual entre las generaciones panistas. Los líderes actuales no están encajando con los paradigmas del panismo clásico, hay una desarticulación de los valores profundos del partido. Ahora los miembros tienen muy claro que para tener poder en el PAN ya no se requerirá ser un líder moral, un líder por virtud, porque será más fácil volverse un líder "*afiliador*," es decir, un líder por cantidad.

El PAN que durante sus primeros años de vida era considerada una institución para educar al ciudadano sobre sus derechos, ha ido desdibujando esa faceta a favor del pragmatismo electoral. La

grave crítica que realizó uno de los entrevistados, hijo de un ilustrísimo personaje del partido, es que la inversión educativa del partido ha ido en detrimento. Ciertamente, el PAN tiene un sistema de capacitadores mucho mejor que el de otros partidos en México. Sin embargo, no hay una sola razón para pensar que se debe escatimar en el rubro de la educación de cuadros, al contrario. Si el partido no invierte en la formación de nuevos líderes, los líderes van a llegar al partido de cualquier manera, pero éstos no tendrán un piso sólido para trabajar en equipo. El líder “comandante,” que coacciona, es el resultado de esta falta de modelación de cuadros y los entrevistados lo dejaron muy claro.

La inversión en educación por parte del partido puede ser la única opción para mantener la calidad de sus cuadros ante el nuevo proceso de masificación. Lo mismo que ha ocurrido con el PRD, ahora el PAN parece estar tentado a imitar esos comportamientos: La estridencia de las candidaturas “independientes” como un modelo a seguir. El grave problema seguirá siendo así, la falta de cuadros preparados, la falta de comunicación por una distención en valores no compartidos de inicio. Al PRD le ha salido bastante caro tomar el atajo de la adopción de candidatos independientes, de entrada desleales a su instituto político. ¿Es un modelo a seguir por una organización seria?

4. 2. La amenaza del conflicto cíclico partidista

La teoría neoinstitucionalista hace hincapié en señalar que las organizaciones tienen una vida de ciclos. Los humanos experimentamos diversos ciclos, con una apertura y un cierre, que nos define y lleva a vivir una vida. La vida tiene ciclos, la niñez, la juventud, la reproducción, la decadencia. Las organizaciones funcionan de la misma manera, pasan por ciclos, donde a veces se presentan conflictos internos, que si son superados le llevan a una nueva faceta de vida.

En el caso del PAN la pugna derivada de la dispersión del liderazgo no es un tema desconocido para el partido. Ya en otras

épocas el partido ha tenido crisis de tal naturaleza. Quizá la más grave en 1976, que bajo otro contexto y diferentes motivos, también se propició con la introducción de nuevas caras al partido. En aquél entonces, se acusaba a los “neopanistas” de tergiversar los ideales del partido. En 2017 y a pesar de que ya los años han cobijado a los panistas invitados por Calderón, aún se les sigue viendo con resquemor por parte de varios integrantes del PAN.

Personalidades como la de Abel Vicencio Tovar, son aquellas que se necesitan en momentos de rispidez y antipatías. Ese tipo de líderes son aquellos que están dispuestos a dar, lo que en inglés se dice “*la milla extra*.” Hacer esos sacrificios que las partes en conflicto no están dispuestos a hacer. Sacrificios que no se hacen, por rencor o por vanidad, pero que son necesarios para distender las diferencias y renovar el diálogo entre los inconformes.

Don Abel, a quien el panismo le debe un monumento, fue un líder de tipo negociador, aquél convencido con el profeta (Gómez Morin) y con la visión de un partido que sirviera al ciudadano. Él era de esos líderes que buscan a los enemistados para convencerlos de que las casusas del instituto eran más importantes que sus propias exigencias. El PAN sí tiene personajes así, pero les falta dar esa milla extra. Mientras que, quienes están firmes en sus esquinas, defendiendo su orgullo y sus minúsculos feudos, son sin duda los más irresponsables “*pues nunca hay que multiplicar por dos una necedad*” (Gracián, 2000 [1647]: 124)

En las entrevistas recolectadas en este trabajo, se advierte una tendencia por parte de los más jóvenes a expresar un definido descontento por la disgregación de objetivos. Se dan cuenta que por más que tengan claros los ideales y valores panistas, el potencial del partido se ve limitado; no por los equipos sino por los líderes que prefieren bloquear las oportunidades de cooperación para la innovación. El rezago más alarmante tiene que ver con esa falta de sensación de progreso, como lo advierten Amabile y Kramer (2012 [2011]). No se ve hacia a dónde se va, mucho menos se percibe un progreso; existe confusión sobre la confianza interna

pues los líderes fomentan esa separación. No existe más un Luis H. Álvarez que emprenda una huelga de hambre a favor de un contrincante interno, como lo fue Francisco Barrio.

Para la campaña presidencial de 2012, el PAN ya había experimentado esa falta de progreso, más bien se respiraba un aire de decadencia, pues consciente o inconscientemente muchos daban por perdida la elección del 2012 aún antes de disputarla. En lo que la pugna interna trataba de dilucidar la conveniencia de apoyar a Vázquez Mota, Creel o Cordero, el PRI le aventajaba seis años y el PRD acumulaba 12, pues sus candidatos ya estaban definidos. La distracción interna y la posterior falta de tracción y despegue dieron por resultado una costosa derrota para el panismo. Aún en las entrevistas se evidenció que existía esa sensación de “naturalidad” en la falta de competencia después de 12 años de gobierno panista.

Anteriormente se demostró que la contienda interna empuja a que los equipos informales internos entren en una fase de definición para apoyar o negar su ayuda a algún candidato en disputa. La gravedad no está en la discusión y definición de los grupos, el fallo real está en ventilar las problemáticas internas. Como mencionó Bravo Mena (2014: 377) el debate del 2012 entre Vázquez Mota y Cordero, era un ejercicio normal de la democracia, pero el conflicto y sus reproches tienen un costo elevado frente al votante; el PAN se hizo el *harakiri*, menciona Bravo Mena.

¿Qué estado guarda la organización interna? Es una organización con impulso, con crecimiento, con solidez; o es una institución en decadencia, donde los miembros desisten y han perdido la confianza entre sí y la fe individual. Como personas, estamos más dispuestos a creer en aquellos que protegen a los suyos, en aquellos que están dispuestos a ofrecer una disculpa sincera antes de justificarse culposamente. Quizá nadie escarmienta en cabeza ajena, pero las evidencias demuestran que aquellos partidos que han decidido hacer pública su putrefacción interna han terminado por podrir también su imagen externa.

El escándalo político, ya no se circunscribe a las grandes notas de corrupción o escándalos sexuales, sino que ahora se ha vuelto una cotidianidad estar expuestos a las pifias y necesidades de los personajes políticos. Pero, el hecho de que no se gane en el barómetro del escándalo no quiere decir que los pequeños escándalos no tengan un efecto de impacto, pues por pequeñas que sean las rencillas ventiladas, éstas tienen un efecto dominó y de escalada en la reificación de la imagen completa de la institución en discordia. El votante reifica esa imagen en un contexto general: ¿Es una institución seria o no? ¿A este político se le puede creer o no? ¿Su liderazgo encaja con mis valores o no?

Ya lo apuntó Duhigg (2012: 162), experto en la teorización sobre los hábitos organizacionales, no se trata de ser ingenuos: Las organizaciones no son grandes familias donde todo mundo juega con justicia y felizmente. Las organizaciones, entre más longevas y extensas sean, se vuelven arenas de discusión y pleitos, inevitablemente. Pero en esta era de comunicación inmediata, cobra una importancia especial la virtud de la prudencia y la discreción en la discusión de las diferencias.

Grandes políticos de la izquierda criticarán que dirimir los conflictos tras bambalinas es un acto cobarde y que es mejor hacer todo frente a los ojos de la sociedad: por eso están como están. El ciudadano no tiene por qué ser partícipe de los malos entendidos, los conflictos, o las humanas antipatías que no necesariamente tienen que ver con una diferencia de objetivos institucionales. Ventilar las pugnas, tan naturales de la vida organizacional, es veneno puro para el electorado; mucho más en un país donde la crítica se estrena con regodeo y sin medida.

Aceptar que todas las organizaciones tienen ciclos de cambio y conflicto, exige la creación de protocolos no negociables para el mantenimiento del progreso institucional. Y este progreso en esta era, parte de una base en común: el prestigio ante la sociedad. El PAN tiene una división interna que ya es evidente para el ciudadano de a pie: una imagen de división y desconfianza mutua

cuando bondadosamente no se le asocia con la corrupción, imagen que atraviesa a todo político actual. Aunque los dirigentes quieran lo contrario, la realidad es que la gente se ha dado cuenta de que el cántaro está roto, la pregunta es: ¿Hay manera de unir las piezas?

CONCLUSIONES

Esta investigación tuvo como objetivo arrojar a la luz las posibles cuestiones de liderazgo dentro de un partido político. Se encontraron muchos problemas. La primera pregunta de investigación se dirigió a investigar el concepto de liderazgo de los propios panistas. Se encontró que el atributo considerado más valioso era la habilidad para motivar a otros. Algunos restos de la doctrina panista siguen vivos, como la concepción de que un líder debe ser alguien ejemplar. La mitad de los participantes adoptaron una concepción normativa del liderazgo, y esto significa que algunos entienden el liderazgo por seguir los ideales del líder. Sin embargo, la otra mitad comprendió que el objetivo principal de los líderes debe ser lograr un objetivo común expresado literalmente como el bien común.

En resumen, se puede observar que el concepto de liderazgo probablemente está sufriendo una alteración, entre la concepción doctrinal y el carácter transformador (mejor ilustrado por Kotter en Hesselbein et al., 1999). La razón podría ser que en la coyuntura tratada el partido sufrió grandes transformaciones, y como lo describió Dames (2014), el liderazgo transformacional es más valorado cuando hay incertidumbre en una organización. Sin embargo, es algo positivo desde el punto de vista de Pucci-Sisti (2013: 30-31) encontrar rastros de la doctrina en el discurso, porque el patrimonio de las viejas organizaciones siempre es un punto de referencia comparado con otras marcas, en este caso otros partidos en competencia.

La segunda pregunta se dedicó a encontrar las razones de las divisiones del grupo y para ilustrar cómo los líderes obtuvieron el poder del partido. El proceso de fraccionalización comenzó, irónicamente, cuando el partido obtuvo el poder en el año 2000. Queda en evidencia que el pico de la división fue el reacomodo de

oficinas durante la coyuntura presidencial de Calderón porque muchos panistas estaban enojados con su exclusión. Calderón gobernó la nación, pero también gobernó al partido. Aunque Madero ganó la presidencia del partido en 2010, la ruptura real ocurrió después de la pérdida de 2012, cuando Madero se negó a dimitir como presidente del partido y por consecuencia fue apoyado por los anticalderonistas.

Además, en medio de la confusión, Javier Corral introdujo una reforma que alteró la vida institucional del partido. Después de 74 años, se reformó el método para seleccionar al presidente del partido. A partir de 2013, todos los miembros podían votar para seleccionar al presidente, pero antes se encontraba contenido exclusivamente en la facultad del Consejo Nacional.

El PAN, como otros partidos, siempre ha tenido diferentes subgrupos internos desde su fundación. Sin embargo, el diseño institucional garantizó la estabilidad, pese a las grandes disputas (principalmente ideológicas) que fueron sostenidas por una élite concentrada en el Consejo Nacional. De esta manera, el resto de los miembros fueron excluidos no sólo de los debates, sino también de las molestas escaramuzas entre personajes obstinados. Al final eso se convirtió en una manera de evitar la participación, pero también para evitar desalentar a la militancia del partido.

Desde esa reforma de 2013, el PAN se enfrenta a un nuevo desafío: la necesidad de agregar nuevos miembros para apoyar a los líderes en los procesos internos. Durante la elección de agosto de 2015 la reconfiguración de las fuerzas revela que se realizó una gran alianza alrededor del expresidente Madero para respaldar a Anaya como el nuevo líder, en detrimento de las reminiscencias calderonistas de poder. Sin embargo, la gran alianza era una alianza emergente. Los verdaderos grupos se consolidan sin ruido, a través de pequeñas alianzas latentes que comienzan a dividir al partido a nivel local. Anteriormente, el Consejo Nacional solía concentrar a los "líderes morales," pero el nuevo modelo disminuirá drásticamente su poder, ya que no será indispensable

para ganar elecciones internas en el futuro. Hay una clara transición de un esquema de cuadros a un partido de masas, similar al PRI y al PRD.

En términos del análisis gramsciano, se puede afirmar que la hegemonía del partido se basa en un modelo minimalista, donde el objetivo principal es *transformar* y mantener al partido mínimamente unido. La característica principal es que, para conservar el dominio, la élite tiene que negociar con líderes que antes eran concebidos como enemigos para conservar el poder.³² Bajo esta nueva lógica, los principales líderes tendrán que enfrentarse a posiciones opuestas dentro de la composición de los miembros, especialmente a nivel local, porque ahora los líderes locales empiezan a competir dentro del partido.

La última pregunta se centró en determinar cómo se percibían los líderes actuales, y cuáles eran las razones de esas percepciones. Desde una perspectiva crítica, es esencial recordar que cada líder es diferente y si algunos de ellos aparentemente son más apoyados o no, depende de la posición personal asumida. Entre todos los líderes mencionados, había cuatro nombres constantes que aparecieron en las tres últimas preguntas: Madero, Anaya, Calderón y Zavala. Es imposible no mencionar que los dos líderes que obtuvieron mejores comentarios y prácticamente ninguna mala percepción fueron Ricardo Anaya y Margarita Zavala. El resto fueron figuras más polémicas desde la perspectiva de los entrevistados. Caso curioso es Moreno Valle, que a pesar de su estrategia de medios es mínimamente mencionado por la estructura panista, seña de que este personaje aún no es percibido como una figura de poder interna.

Finalmente, los encuestados bosquejaron algunas ideas sobre las cosas que podrían suceder en el futuro. Hubo opiniones principalmente optimistas, hablando de grandes posibilidades

³² El ideal gramsciano afirma que una hegemonía integral es aquella donde incluso las posiciones antagónicas o contradictorias son tratadas "orgánicamente", en una "relación continua, educativa y recíproca" (Ives, 2004: 69). Es básico recordar que "*aquí no hay poder sin resistencias*" (Taylor en Hoy, 1986: 91).

para que el partido ganara el gobierno federal en 2018 nuevamente. Consideraron que una clave importante era capitalizar los errores de la presidencia priista. Algunos de ellos mencionaron que el partido podría unificarse después de las elecciones internas de agosto de 2015, pero admitieron que seguramente el partido sufriría un período de reacomodo de fuerzas internas.

Sin embargo, otros miembros mostraron una actitud pesimista. Además, un entrevistado afirmó que si el grupo de Calderón renuncia al partido, no podrían ver que el PAN al menos ofreciera competencia en 2018. Algunos individuos declararon que el partido en el futuro podría ser más confuso, sobre todo si las divisiones internas siguen creciendo. Algunos de los participantes decepcionados, declararon que seguirían perfectamente a Anaya si estuvieran seguros de que Madero no lo manipularía en el futuro.

La repercusión que genera el movimiento de los líderes al interior del PAN, deja en claro que la transformación estructural acentuará un proceso de fraccionalización interna. Como menciona Reynoso (2014: 23) el gran motor de la vida institucional panista había sido el Consejo Nacional, pues era la forma de dirimir las querellas internas de manera sumamente institucional. La evidencia demuestra que el liderazgo en el PAN está pasando por un proceso de devaluación, porque ahora se le da más importancia a los “afiliadores,” pues a través de la acumulación consiguen fuerza para coaccionar y obtener posiciones y/o candidaturas. El fomento a la competición interna está ligada a un detrimento en la competitividad externa, como ya lo han podido atestiguar partidos de izquierda como el PRD y Podemos en España. Si el PAN no reconviene esta masificación se encamina a un proceso de devaluación política por incapacidad de competencia externa y una menor calidad de su oferta política.

ANEXO: METODOLOGÍA

1. Alcance y brecha

Esta investigación tiene como objetivo dar a conocer los problemas del liderazgo que están probablemente afectando la organización interna del PAN. Principalmente, éste es un trabajo de análisis, por lo tanto, los resultados no coinciden con las expectativas de ningún interés. Por el contrario, la discusión de los descubrimientos fue conducida desde una perspectiva crítica para describir un fenómeno, independientemente de los deseos de los sujetos involucrados. Así, esta investigación encuentra su límite en la discusión y en la entrega de las conclusiones; no hay recetas o métodos nuevos hechos a la medida para arreglar los problemas revelados.

El liderazgo político es tratado de diferentes formas, principalmente enfocadas en aspectos psicológicos (Lasswell, 1960 [1930]). Otra línea sugiere que el liderazgo político se observa al interior de las cámaras legislativas y su habilidad para posicionar temas (Strahan en Schickler y Lee, 2011). Hay algunos estudios que sugieren que el actuar del liderazgo político se da dentro de las cámaras y en la calle, en el actuar social (Edinger, et al, 1967; Helms, 2012). También el liderazgo político ha sido tratado como un problema específico de las boletas electorales (Aarts, et al, 2011). Sin embargo, trabajos que incluyan el liderazgo en los partidos políticos en momentos de cambio, son simplemente inexistentes. Esa es la brecha que busca llenar esta investigación: ¿Qué sucede con el liderazgo político cuando el partido entra en una etapa de reconfiguración?

2. Enfoque

Ésta es una investigación cualitativa que aplica el análisis crítico del discurso como su marco. Mientras el realismo crítico asume

que “*el mundo existe independientemente de nuestro conocimiento de él*” (Sayer, 1991 [1980]: 5), Foucault describe que más bien el lenguaje crea la realidad. A la inversa, no hay una única y total realidad porque cada discurso es discontinuo;³³ por lo tanto, hay diferentes versiones de la realidad dependiendo de cada individuo (Foucault, 1981: 67).

Ontológicamente, ésta investigación está basada en el nominalismo dado que “(...) *las etiquetas y nombres que nosotros damos a las experiencias y acontecimientos, son cruciales*” (Easterby-Smith, et al, 2012 [1991]: 21). Aquí, el fundamento ontológico “(...) *ve la vida social como una colección de discursos sociales*” (Mason, 1996: 27). Las palabras, significados, eventos, conexiones, entendimientos sociales y atributos, son todos abstracciones humanas y creaciones (Crotty, 1998: 43; Cunliffe, 2003: 992; Hepburn y Wiggins, 2007: 13).³⁴

El análisis crítico del discurso es una evolucionada y más detallada versión metodológica de la fenomenología de Heidegger o “*la ciencia de ser entes-ontológicos*” (Gill, 2014: 120). Heidegger, por consiguiente, es uno de los primeros interpretativistas fenomenológicos, sugiriendo que la realidad está entre el sujeto y el objeto. Por consiguiente, esta investigación se desarrolla epistemológicamente sobre un fuerte **construccionismo social**,³⁵ pues el objetivo fue desarrollar un entendimiento de un fenómeno

³³ En *El orden del discurso* (1981: 67), Foucault describe: “*Los discursos deben ser tratados como discontinuidades prácticas que se cruzan entre sí, a veces se yuxtaponen entre sí, pero también pueden excluirse o desconocerse.*”

³⁴ Inversamente al positivismo, Habermas argumentó que el conocimiento no debe ser necesariamente “objetivado,” porque tal ceguera oculta “*la posibilidad de generar significado a partir de estructuras, de experiencia y acción*” (McCarthy, 1994: 40-41). Por lo tanto, este estudio se centró en obtener resultados de datos subjetivos, basados en experiencias, opiniones y pensamientos de los políticos activos del partido.

³⁵ Es absolutamente pertinente discernir que el enfoque elegido fue construccionismo y no totalmente constructivista. Tal como lo explica Crotty (1998: 79), “*el constructivismo describe el sujeto humano individual involucrado con objetos en el mundo y dando sentido a ellos. El construccionismo [en su lugar, afirma que] cada uno de nosotros se introduce directamente en un mundo entero de significado*”.

particular dentro de una estructura social (Berger y Luckmann, 1969 [1966]: 91-92 & 195; Easterby-Smith, et al, 2012: 21; Bazeley, 2013: 23³⁶).

Un elemento importante para preferir el análisis crítico del discurso en lugar del discurso crítico normal, es precisamente su acento en la importancia del contexto (Derrida, 1979; Cunliffe en Thorpe y Holt, eds, 2008; Potter y Wetherell, 1990 [1987]). Ésta investigación comienza con la simple idea de que no hay una verdad transmitida acerca de los problemas actuales del liderazgo del PAN; al revés, es claro que habrá muchas diferentes versiones de la verdad. "*La verdad es la relatividad generalizada de los puntos de vista*" (Bourdieu, 2004 [2001]: 115).

3. Método

Foucault (ver May, 2001: 16) describe que más allá del estructuralismo y la hermenéutica, el mejor modo de entender por qué el conocimiento y el poder son dos lados de la misma moneda, es a través de un "análisis interpretativo" donde las prácticas sociales construyen los significados narrativos. El análisis crítico del discurso se enfoca en la desmitificación de ideologías y el poder a través de la investigación semiótica, información que se obtiene de las entrevistas (Wodak y Meyer, 2009 [2001]: 3; Culler, 1992 [1981]: 48). Las entrevistas son métodos analíticos fundamentados que involucran la producción de textos a partir de la investigación empírica (Easterby-Smith, et al, 2012 [1991]: 166).

La conveniencia de usar entrevistas como el método para recolectar datos narrativos es también mencionada por Hughes y Sharrock (2007: 210-211), enfatizando que los investigadores no necesariamente necesitan saber cada detalle de la muestra o gastar largos periodos de tiempo con el objeto de estudio. De éste modo, el método elegido para recolectar los datos fue la aplicación de

³⁶ "*Para todos los constructivistas, el conocimiento se construye en lugar de ser recibido o descubierto, y nuestros conceptos, creencias y teorías sobre los objetos y experiencias con los que nos comprometemos serán continuamente modificados a la luz de la nueva experiencia*" (Schwandt, 2007 en Bazeley, 2013: 23)

entrevistas semiestructuradas adaptadas bajo una estrategia centrada en el problema³⁷ (Flick, 2002: 86; Easterby-Smith, et al, 2012 [1991]: 127; Sayer, 1992: 244; Charmaz, 2006).

Lo último significa que la discusión central de la entrevista fue el liderazgo político actual al interior del PAN. Sin embargo, tan pronto como los encuestados comenzaron a proveer detalles, el entrevistador estaba autorizado a alentar a los sujetos para proveer más información (May, 2001: 123). El propósito de usar éste método en particular fue permitir obtener suficientes datos comparables entre los encuestados para formular un entendimiento del fenómeno asociado con el liderazgo.

4. Diseño

Ésta investigación se basa en la simple idea de describir las implicaciones del liderazgo en un partido político particular, y este es el fenómeno que será estudiado: "***¿qué pasa con el liderazgo al interior del PAN?***" Para obtener esas ideas que pudieran arrojar luz en ésta materia, tres preguntas de investigación fueron adaptadas siguiendo el sentido del fenómeno estudiado (Mason, 1996: 24-28). De esas tres preguntas nodales se desprenden preguntas específicas.

Además, las preguntas de la entrevista fueron desarrolladas para situar las respuestas en el contexto que va de 2012 al 2015. Para ayudar a los participantes a identificar el periodo analizado, fue necesario desplegar una pregunta introductoria.³⁸ Esto último fue crucial para construir una secuencia adecuada de acontecimientos a lo largo de las respuestas provistas (Abbot, 1990: 384). La

³⁷ Las entrevistas centradas en el problema son útiles en investigaciones en las que se realizan entrevistas semiestructuradas. Esta estrategia permite al entrevistador intervenir durante la entrevista para profundizar en una respuesta particular y relevante, sin olvidar el fenómeno central que se está tratando. Por otra parte, Sayer (1992) afirma que con este tipo de entrevistas "*los individuos no están obligados a responder en un modo de comunicación unidireccional*", de hecho, pueden responder más allá de una red conceptual artificial proporcionada por el investigador.

³⁸ La pregunta de contextualización fue: "*Brevemente, ¿puede usted mencionar las causas principales de la derrota de 2012?*"

coherencia de los eventos fue satisfactoria, pues las respuestas fueron recurrentes al compararlas (Lofland, et al, 2006: 154 y 155; Sayer, 1992 [1984]: 114).

Tabla 6. Esquema de las preguntas de investigación

Pregunta principal	Preguntas de investigación	Preguntas de entrevista
¿Qué pasa con el liderazgo al interior del PAN?	¿Qué se entiende por liderazgo desde la perspectiva del entrevistado?	¿Qué es el liderazgo para ti?
	¿Quiénes son los líderes de hoy en día y sus grupos y por qué ellos están liderando?	¿Puedes identificar subgrupos en la organización? ¿Cuáles podrían ser las razones para su conformación? ¿Quiénes son sus líderes? ¿Por qué crees que ellos son líderes?
	¿Cómo son percibidos los atributos positivos y negativos de los líderes actuales?	¿Podrías mencionar un ejemplo de ellos liderando? De esos líderes, ¿a quién aceptarías seguir? ¿Por qué? De esos líderes, ¿a quién no seguirías? ¿Por qué?

Elaboración propia.

El modo en que la información fue sistematizada tomó en cuenta los pasos fenomenológicos de Sander (1982): 1) Descripción: los fenómenos son identificados en las entrevistas grabadas. 2) A lo largo de las descripciones, se reconocen los temas invariantes. 3) Usando los temas, una reflexión debe conducir a establecer el objeto o “el qué” (“*noema*”) de la experiencia de los participantes y “el cómo” de sus experiencias (“*noesis*”) o el significado de esas percepciones; la correlación entre esos dos aspectos es la reflexión subjetiva de los temas emergidos y su percepción individual de la realidad. 4) El investigador necesita usar la intuición y la reflexión (“reducción eidética”) para resumir las esencias del fenómeno: “¿por qué el sujeto interpreta eso de esta forma?” (Sanders, 1982: 357; Gill, 2014: 123). Así pues, ésta investigación tiene como objetivo analizar los datos y después discutir críticamente esos hallazgos.

1) Hallazgos: fue primordial navegar a través de la información *cruda* para empezar a identificar los posibles temas, después un proceso más detallado de codificación por nodos tomó lugar (Strauss and Corbin, 1990: 63; Boyatzis, 1998: 29 & 39; Mason, 1996: 113; Sanders, 1982: 357; Potter and Witherel 1990 [1987]: 167). La construcción de los temas fue hecha a través de la forma lingüística de nominalización (Fairclough, 2003: 12-13), que es transformar las cláusulas de las ideas repetidas en tópicos nominales o entidades sustantivas. Mientras que la creación de temas se adhiere a la jerarquía de preguntas, el procedimiento de codificación es menos rígido. Se descubrió que algunas respuestas o detalles fueron entregados por los encuestados en diferentes preguntas.³⁹ Por lo tanto, fue necesario organizar esos códigos dispersos con la técnica de codificación axial. Esto implica poner los datos juntos de vuelta en grupos adecuados (Strauss y Corbin, 1990: 68, 97 & 185; Easterby-Smith, et al, 2012 [1991]: 167).

2) Los datos esquematizados⁴⁰ permitieron identificar las respuestas más comunes, las sesgadas, los nombres y cómo los conceptos se fueron dando (Charmaz, 2006: 47). Los temas principales fueron discutidos, tomando en consideración el “cómo” y el “por qué” los encuestados contestaron en determinado sentido (Habermas citado por May, 2001: 15). Los discursos representativos fueron seleccionados y discutidos considerando su función, variabilidad y construcción⁴¹ (Potter y Whetherell: 1988:

³⁹ Esta es una situación normal, ya que los entrevistados estaban encontrando más detalles al recordar sobre diferentes experiencias. Básicamente, esos códigos se encontraron después de los ayudantes lexicales como: "*como he dicho antes*", "*ahora, recuerdo ...*", "*oh, me olvidé de mencionar que ...*", "*esto está vinculado a ...*"

⁴⁰ Desde una concepción posmoderna, los datos esquematizados podrían ser una representación genealógica de cómo los discursos están conectados y establecidos (Foucault, 1981: 73).

⁴¹ Por lo tanto, estos son los componentes discursivos que se observarán principalmente a lo largo de la discusión: A) Función: Se explorará cómo los

32-34). El aspecto más importante desde el punto de vista de esta investigación es identificar cómo los conceptos expresan las nociones silenciosas de poder incrustadas en el PAN.

5. Muestra

Un total de 14 entrevistas fueron aplicadas a miembros activos del PAN, incluyendo políticos profesionales, ejecutivos de la administración central del partido y asistentes de políticos panistas muy reconocidos. Los participantes fueron etiquetados como “*políticos*” y “*miembros de la estructura*”. La primera categoría incluía diputados, senadores y candidatos que participaron en la elección federal del 7 de junio del 2015. En la segunda clasificación estaban incluidos los miembros del Comité Nacional y los asistentes de los políticos que participaron en las entrevistas.

El criterio de selección de los sujetos de la muestra fue simple: 1) Sólo miembros activos participaron. 2) Los miembros tenían que estar envueltos en actividades políticas al menos durante seis meses para garantizar su involucramiento en los últimos eventos del partido.⁴² 3) No había restricciones de género, edad o nivel educativo. El miembro de mayor edad pasaba los 60 años y el más joven tenía menos de 20 años.

Tabla 7. Participantes de la muestra y códigos

No.	Género	Rango de Edad	Rol/Puesto /Papel	Tratamiento	Código y alias del sujeto
-----	--------	---------------	-------------------	-------------	---------------------------

discursos explican, justifican, excusan o legitiman el poder. Por qué esas ideas prevalecen sobre otras posibilidades y por qué algunos grupos parecen ser más “(...) *favorecidos sobre otros y cómo esto se manifiesta en la retórica*” (Gergen citado por Easterby-Smith, et al, 2012: 199). B) Variabilidad: Es importante reconocer cómo los participantes perciben la hegemonía del liderazgo, y cómo los mismos eventos son interpretados de manera diferente por los participantes. C) Construcción: Es importante identificar qué discursos de liderazgo mantienen raíces con los conceptos históricos del PAN (Potter y Wetherell, 1988: 32-34).

⁴² Al final, todos los entrevistados habían participado activamente durante más de un año.

1	Hombre	30-40	Político	Descubierto	1-M3040PO-UN "JUAN"
2	Hombre	40-50	Político	Descubierto	2-M4050PO-UN "LUIS"
3	Hombre	30-40	Estructura	Cubierto	3-M3040ST-CO "PEDRO"
4	Mujer	30-40	Político	Descubierto	4-F3040PO-UN "MARÍA"
5	Hombre	60-70	Político	Descubierto	5-M6070PO-UN "ÁNGEL"
6	Hombre	30-40	Estructura	Descubierto	6-M3040ST-UN "DAVID"
7	Hombre	30-40	Político	Cubierto	7-M3040PO-CO "ALEJANDRO"
8	Hombre	30-40	Estructura	Descubierto	8-M3040ST-UN "DIEGO"
9	Hombre	30-40	Estructura	Cubierto	9-M3040ST-CO "TOMÁS"
10	Hombre	30-40	Político	Cubierto	10-M3040PO-CO* "AGUSTÍN"
11	Hombre	30-40	Político	Cubierto	11-M3040PO-CO* "VÍCTOR"
12	Hombre	30-40	Estructura	Cubierto	12-M3040ST-CO* "MANUEL"
13	Mujer	40-50	Estructura	Cubierto	13-F4050ST-CO* "LAURA"
14	Hombre	10-20	Estructura	Cubierto	14-M1020ST-CO* "VICENTE"

Elaboración propia. Nota: *Estos sujetos participaron en la segunda ronda de entrevistas. Tratamiento elegido: CO=coved (cubierto), UN= uncovered (descubierto).

Las primeras nueve entrevistas fueron aplicadas cara a cara en distintos lugares de la Ciudad de México en abril del 2015. El resto de las entrevistas fue aplicada en julio del 2015 usando videoconferencias. El contacto con los participantes fue obtenida a través de conexiones personales pero al menos cinco casos accedieron a participar después de recibir una invitación directa vía electrónica.

6. Ética

Un consentimiento informado fue entregado y firmado por nueve participantes. Para los videoentrevistados, los acuerdos éticos fueron explicados, y se les preguntó para elegir verbalmente si querían ser tratados por sus nombres o por pseudónimos (todo el

material fue videograbado). Sin embargo, la última decisión fue tratar a todos los participantes con códigos y pseudónimos considerando que el partido tenía elecciones internas en agosto del 2015. Después de considerar algunas advertencias de autores (Mason, 1996: 78; Lofland, et al 2006: 28), se consideró que había posibles riesgos para los participantes de ser reprimidos por el grupo ganador después de la contienda interna.

Por lo tanto, se decidió no comprometer sus posiciones considerando el evento señalado. Además, un par de entrevistados expresaron serias preocupaciones acerca del tratamiento del material grabado. En estos casos, fue encomiable explicar en detalle la política de anonimato de la investigación. Sus principales preocupaciones fueron relacionadas al miedo de ser expuestos en los medios masivos de comunicación y ser considerados como "miembros desleales."⁴³ Un entrevistado expresó un temor específico por posibles represalias por parte de los líderes a su persona por lo dicho en la entrevista.

7. Limitaciones

Primero, es necesario aceptar desde el inicio que los descubrimientos elaborados a partir del construccionismo social no arrojarán significados universales (Foucault, 1981: 73). Todos los hallazgos y la discusión aquí presentada, pueden ser criticados y mejorados por otras perspectivas. El lector es el primer invitado a crear su propia opinión sobre el fenómeno analizado.

La segunda limitante está relacionada con la accesibilidad de la muestra. Los políticos son figuras públicas, con agendas complicadas; la mayoría de ellos nunca contestaron a la invitación de participar. Esto último afectó el modo en que la información fue recabada. Los objetivos iniciales fueron obtener, al menos, diez participantes que encajaran con los criterios y aplicar todas las

⁴³ Es un comportamiento natural. Collinson sostiene que "*los subordinados están particularmente preocupados por evitar las sanciones*" (en Collinson, et al, 2011 vol 4: 36). Por lo tanto, tienden a difuminar sus propias percepciones sobre la disidencia y el consentimiento.

entrevistas en la Ciudad de México durante la visita del investigador en abril del 2015. Esto fue imposible, por lo tanto, fue necesario continuar enviando invitaciones y finalmente la segunda ronda de entrevistas fue recolectada después del periodo de elecciones legislativas de junio del 2015. Este hecho trajo el nombre de nuevos políticos a la investigación. Esto fue descubierto después del primer acercamiento con los nuevos datos. De cualquier forma, a pesar de este problema el resto de las respuestas fueron muy similares entre ambas rondas, por lo cual no hay variación significativa y los datos obtenidos son sólidos.

Existe una tercera limitante, es el hecho de que la política es dinámica, por lo tanto, los resultados de esta investigación arrojan una fotografía que puede presentar cambios en poco tiempo. Es necesario reconvenir al lector a no dar por sentado que las conclusiones de este trabajo sean inmutables; por el contrario es necesario advertir que hacia 2017 muchos de los líderes han cambiado también. Es un texto orientativo, pero no definitorio pues cada político tiene una trayectoria propia.

Bibliografía

Obras

1. Aarts, K., Blais, A., y Schmitt, H. (2011) *“Political leaders and democratic elections”*. Oxford University Press. RU.
2. Abbott, A. (1990) *“A primer on sequence methods”*. Organization Science. Vol. 1 (4). EEUU
3. Alberoni, F. (2008 [2002]) *“El arte de liderar”*. Ed. Gedisa. Argentina.
4. Aldrich, JH. (1995) *“Why Parties? The origin and transformation of political parties in America”*. University of Chicago Press. Chicago, EEUU.
5. Almond, G., y Verba, S. (1963) *“The civic culture. Political attitudes and democracy in five nations.”* Princeton University Press. EEUU.
6. Amabile, T., y Kramer, S. (2012) *“El principio del progreso.”* Norma. Colombia.
7. Ard, MJ. (2003) *“An eternal struggle. How the National Action Party transformed Mexican politics”*. Praeger. EEUU.
8. Auyero, J. (2000) *“Poor people’s politics. Peronists survival networks and the legacy of Evita”*. Duke University Press. EEUU.
9. Bass, BM., y Riggio, RE. (2008 [2006]) *“Transformational leadership”*. Lawrence Erlbaum Associates. EEUU.
10. Bazeley, P. (2013) *“Qualitative data analysis. Practical strategies”*. Sage.
11. Bennis, W., y Nanus, B. (1985) *“Leaders. The strategies for taking charge”*. Harper Perennials. EEUU
12. Berger, P.L. y Luckmann, T. (1969 [1966]) *“The social construction of reality”*. The Penguin Press. RU.
13. Bourdieu, P. (2004 [2001]) *“Science of science and reflexivity”*. Polity Press. RU.
14. Bolman, LG & Deal, TE. (2003) *“Reframing organizations.”* Jossey-Bass. EEUU.
15. Bravo Mena, LF. (2014) *“Acción Nacional: Ayer y hoy”*. Grijalbo-Penguin Random House. México.
16. Brown, A. (1998 [1995]) *“Organisational culture”*. Prentice Hall. RU.
17. Burns, JM. (2003) *“Transforming leadership”*. Atlantic Monthly Press. EEUU.
18. Bush, T. (2004) *Editorial: The National College for School Leadership; Purpose, Power and Prospects*. Educational Management and Administration, Vol. 34, No. 2. 243-250.
19. Bynander, F., y ‘t Hart, P. (2006) *“When power changes hands: The political psychology of leadership succession in democracies”*. Political Psychology, Vol 27 (5). International Society of Political Psychology; Blackwell Publishing.

20. Calder, BJ. (1977) "An attribution theory of leadership". En Staw, BM., y Salancik, GR, eds. "New directions in organizational behaviour". St. Clair. EEUU.
21. Calhoun, C., LiPuma, E., y Postone, eds. (1993 [1992]) "Bourdieu: critical perspectives". Polity Press. RU.
22. Charmaz, K. (2006) "Constructing grounded theory. A practical guide through qualitative analysis". SAGE.
23. Coffey, A. (1999) "The ethnographic self. Fieldwork and the representation of identity". Sage. RU.
24. Collinson, D., Grint, K., y Jackson, B. (2011) "Leadership". Sage. RU.
25. Córdova, A. (1992) "El PAN, partido gobernante". UNAM: Revista Mexicana de Sociología, Vol. 54 N 3: 221-240
26. Crotty, M. (1998) "The foundations of social research". Sage. RU.
27. Culler, J. (1992 [1981]) "The pursuit of signs". Routledge and Kegan Paul. RU.
28. Derrida, J. (1979) "Living on" in Bloom, H, et al. "Deconstruction and criticism". Routledge and Kegan Paul. EEUU.
29. Dominguez, J., y Lawson, C., eds (2004) "Mexico's pivotal democratic election: candidates, voters, and the presidential campaign of 2000." Stanford University Press. EEUU.
30. Duhigg, C. (2012) "The power of habit". The Random House. RU.
31. Duverger, M. (1969 [1954]) "Los partidos políticos". Fondo de Cultura Económica. México.
32. Easterby-Smith, M. (1997) "Disciplines of organizational learning: Contributions and critiques". Human Relations, SAGE. Vol. 50, N° 9: 1085-1113.
33. Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. (2012 [1991]). "Management research". 4th Edition. Sage. RU.
34. Edinger, L., ed. (1967) "Political leadership in industrialized societies". Wiley & Sons. EEUU.
35. Flick, U. (2002) "An introduction to qualitative research". Sage. RU.
36. Forsyth, DR. (2006) "Group dynamics". Thomson Wadsworth. EU.
37. Foucault, M. (1972) "The archaeology of knowledge." Tavistock Publications.
38. Foucault, M. (1981) "The order of discourse" en Young, R, ed. "Untying the text: A post-structuralist reader." Routledge. EEUU.
39. Foucault, M. (2003 [1997]) "Society must be defended". Penguin-Allen Lane. RU.
40. Foucault, M. (1977) "Language, counter-memory, practice". Cornell University Press. EEUU.
41. Frohlich, N., Oppenheimer, JA., Young, OR. (1971) "Political leadership and collective goods". Princeton University Press. EEUU
42. Gómez Morin, M. (2000) "1915 y otros ensayos". EPESSA. México.
43. Gracián, B. (2000 [1647]) "El arte de la prudencia." Temas de hoy. México.

44. Gramsci, A. (1971) Hoare, Q., y Nowell Smith, G. eds. *"Selections from the prison notebooks"*. Lawrence and Wishart. RU.
45. Hatch, M. J., y Cunliffe, A. L. (2006) *"Organization Theory"*. Oxford University Press. NY, EEUU.
46. Heifetz, RA. (1994) *"Leadership without easy answers"*. Harvard University Press. EEUU.
47. Heifetz, RA. (1997) *"Liderazgo sin respuestas fáciles"*. Paidós. España.
48. Helms, L. (2012) *"Comparative political leadership"*. Palgrave. RU.
49. Hepburn, A., y Wiggins, S. eds (2007) *"Discursive research in practice: New approaches to psychology and interaction"*. Cambridge University Press. RU.
50. Hernández Vicencio, T. (2006) *"La élite de la alternancia. El caso del Partido Acción Nacional"*. UNAM-Revista Mexicana de Sociología. Vol. 68 (4): 617-666. México.
51. Hesselbein, F., y Cohen, P, eds (1999) *"Leader to leader"*. Drucker Foundation-Jossey Bass Pub. RU.
52. Hollander, EP. (1964) *"Leaders, groups, and influence."* Oxford University Pres. EEUU.
53. Hook, D. (2007) *"Foucault, psychology and the analytics of power"*. Palgrave Macmillan. RU.
54. Hopkin y Paloucci. (1999) *"The Business firm model of party organisation: Cases from Spain and Italy"*. European Journal of Political Research 35 (3): 307-339. Kluwer Academic Publishers. Países Bajos.
55. Hoy, DC. Ed. (1986) *"Foucault: A critical reader"*. Basil Blackwell. EEUU.
56. Hughes, J.A., & Sharrock, W.W. (2007) *"Theory and methods in sociology. An introduction to sociological thinking and practice"*. Palgrave Macmillan. China.
57. Huntington, S. (1996 [1968]) *"El orden político en las sociedades en cambio"*. Paidós. Barcelona, España.
58. Ives, P. (2004) *"Language & hegemony in Gramsci"*. Pluto Press – Fernwood Publishing. RU.
59. Katz, R., y Mair, P. (1995) *"Changing models of party organization and party democracy: The emergence of the Cartel Party."* Sage; Party Politics, 1: 5-28
60. Kitschelt, H. (1989) *"The logics of party formation: Ecological politics in Belgium and West Germany"*. Cornell University Press. New York. EEUU.
61. Kitschelt, H., y Wilkinson, S. (2007) *"Patrons, clients, and policies. Patterns of democratic accountability and political competition"*. Cambridge University Press. RU.
62. Lasswell, HD. (1960 [1930]) *"Psychopathology and politics"*. The Viking Press. EEUU.

63. Lawson, K., and Merkel, P., eds (1988) *When parties fail: Emerging alternative organizations*. Princeton University Press. EEUU.
64. Lawson, K. ed (1980) *Political parties and linkage. A comparative perspective*. Yale University. EEUU.
65. Lawson, K. ed. (1994) *How political parties work. Perspectives from within*. Praeger Publishers. EEUU.
66. Loaeza, S. (1999) *El Partido Acción Nacional: la larga marcha, 1939-1994. Oposición leal y partido de protesta*. FCE. México.
67. Locher, MA. (2004) *Power and politeness in action*. Mouton de Gruyter. Alemania.
68. Locke, T. (2004) *Critical discourse analysis*. Continuum. RU.
69. Lofland, J., Snow, D., Anderson, L., and Lofland, LH. (2006) *Analyzing social settings: A guide to qualitative observation and analysis*. Wadsworth-Cengage Learning. Canadá.
70. López Camps, J., and Leal, I. (2005) *Aprender liderazgo político*. Paidós. México.
71. Lukes, S. (2005 [1974]) *Power, a radical view*. BSA-Palgrave. RU.
72. Mabry, DJ. (1973) *Mexico's Accion Nacional. A catholic alternative to revolution*. Syracuse University Press. EEUU.
73. Machin, D., y Mayr, A. (2012) *How to do critical discourse analysis. A multimodal introduction*. Sage. RU.
74. Martin, J. ed. (2002) *Antonio Gramsci. Critical assessments of leading political philosophers*. Routledge. RU.
75. Martínez, A. (2000) *El Partido Acción Nacional: Una historia política*. Porrúa. México.
76. Mason, J. (1996) *Qualitative Researching*. SAGE. RU.
77. Mayr, A. (2008) *Language and power. An introduction to institutional discourse*. Continuum. RU.
78. McCarthy, T. (1994 [1978]). *The critical theory of Jürgen Habermas*. The MIT Press. EEUU.
79. Michels, R. (1969 [1911]) *Los partidos políticos. Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*. Amorrortu ediciones, Buenos Aires. Argentina.
80. Miller, L. M. (1989). *Barbarians to bureaucrats. Corporate life cycle strategies*. Fawcett. EEUU.
81. Mintzberg, H. (1993 [1979]) *La estructuración de las organizaciones*. Ariel. Barcelona, España.
82. Nuncio, A. (1986) *El PAN. Alternativa de poder o instrumento de la oligarquía empresarial*. Nueva Imagen. México.
83. Offe, C. (1984) *Contradictions of the Welfare State*. Ed. John Kane. Cambridge-MIT Press. EEUU.
84. Panebianco, A. (1990 [1982]) *Modelos de partido*. Alianza. Madrid, España.
85. Pasquino, G., et al. (1991) *Manual de ciencia política*. Alianza. España.

86. Pareto, V. (1966 [1916]) Finer, SE., ed. "*Sociological writings*". Pall Mall Press. RU.
87. Pareto, V. (1971 [1927]) "*Manual of political economy*". Macmillan Press. EEUU.
88. Pérez Rojas, GA. (2010) "*Crisis en el origen. La estructura del PRD de México*". En Ayala Blanco, F, y Mora, S. 2010: 299-330. "*Grupos de Poder. La toma de decisiones en un modelo democrático*". UNAM. DF, México.
89. Pérez Rojas, GA. (2013) "*Imagen y organización de los partidos políticos en México*." CONACYT-MUFM. Francia.
90. Pérez Rojas, GA. (2017) "*PRD: ¿Ocaso o consolidación?*" Decisión de Lujo. México.
91. Potter, J y Wetherell, M. (1990 [1987]) "*Discourse and social psychology. Beyond attitudes and behaviour*". Sage. RU.
92. Pucci-Sisti Maisonrouge, K. (2013) "*The luxury alchemist*". Assouline. EEUU.
93. Randall, R., y Svåsand, L. (2002) "*Party institutionalization in new democracies*". Party politics 8:5-29. Sage.
94. Reveles, F. (1999) "*Los intentos de institucionalización del Partido Acción Nacional (1956-1971)*". UNAM-Revista Mexicana de Sociología. Vol 61 (3): 3-24. México
95. Reveles, F. Coord. (2005) "*Los partidos políticos en México ¿Crisis, adaptación o transformación?*" Gernika-UNAM. D.F., México.
96. Reynoso, V. 2014. "*Para entender el Partido Acción Nacional*." Nostra. México
97. Robledo Ruíz, E. 2014 (2012). "*Desarrollo organizacional. Enfoque convergente de investigación-acción*." Trillas. México.
98. Sanders, P. (1982) "*A new way of viewing organizational research*". The Academy of Management Review. Vol. 7 (3): 353-360
99. Sartori, G. (1976) "*Parties and party systems*". Cambridge University Press. EEUU.
100. Sassoon, AS. (1987 [1980]) "*Gramsci's politics*". Hutchinson Education. RU.
101. Schickler, E., and Lee, FE, et al (2011) "*The Oxford Handbook of the American Congress*". Oxford University Press. RU.
102. Schmitter (2001) in Diamond, L., and Gunther, R., eds (2001) "*Political parties and democracy*". John Hopkins University Press. EEUU.
103. Scott, J. (2008) "*Modes of power and the re-conceptualization of elites*". Sociological Review, Vol. 56 (1): 27-43
104. Selznick, P. (1966 [1957]) "*Leadership in administration: A sociological interpretation*". Harper & Row. NY. EEUU.
105. Shah, JY., and Gardner, WL. (2008) "*Handbook of motivation science*". Guilford Press. EEUU.
106. Sharma, R. 2014 (2012) "*El líder que no tenía cargo*" (The leader who had no title). Penguin. México.

107. Shirk, D. (2000) "*Vicente Fox and the rise of the PAN*". John Hopkins University Press. *Journal of Democracy*, Vol. 11 (4): 25-32.
108. Shirk, D. (2005) "*Mexico's New Politics. The PAN and democratic change*". Lunne Rienner Publishers. Colorado, USA
109. Simons, J. (1995) "*Foucault and the political*". Routledge. RU.
110. Smith, JA. (2007) "*Hermeneutics, human sciences and health: linking theory and practice*". *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*. 2007; 2: 3-11.
111. Sorauf, FJ. (1964) "*Political parties in the American system*". Little Brown and Co. EEUU.
112. Spillane, J., Halverson, R., and Diamond, J. (2001) "*Investigating school leadership and practice: A distributed perspective*". *Research News and Comments*. April, 2001: 23-27
113. Stokes, S., Dunning, t., Nazareno, M., y Brusco, V. (2013) "*Brokers, voters, and clientelism. The puzzle of distributive politics*". Cambridge University Press. EEUU.
114. Strahan, RW. (2011) "*Party leadership*". Oxford University Press. RU.
115. Strauss, A., y Corbin, J. (1990) "*Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*". Sage. EEUU.
116. Strøm, K. (1990) "*A behavioral theory of comparative political parties*". *American Journal of Political Science* 34: 565-598. May, 1990. Texas, EEUU.
117. Tajfel, H., and Turner, JC. (1986) "*The social identity theory of intergroup behaviour*" in Worchel, S., and Austin, WG, eds. "*Psychology of intergroup relations*". Nelson-Hall. EEUU.
118. Taylor, S. (2002) "*Ethnographic Research*". The Open University-Sage. RU.
119. T'Hart, P., y Tindall, K. eds (2009) "*Framing the global economic downturn*". ANU E Press. Canadá.
120. Thorpe, R., y Holt, R. (2008) "*The Sage dictionary of qualitative management research*". Sage. RU.
121. Von Sauer, FA. (1974) "*The alienated 'loyal' opposition. Mexico's Partido Accion Nacional*". University of New Mexico Press. EEUU.
122. Ware, A. (1996) "*Political parties and party systems*". Oxford University Press. RU.
123. Weber, M. (1984 [1922]) "*Economía y sociedad*". Ed. FCE. DF, México.
124. Weber, M. (1989 [1919]) "*El político y el científico*". Ed. Alianza. DF, México.
125. Weber, M. (1994 [1919]) "*Political writings*". Cambridge University Press. RU.
126. Willetts, D. (1992) "*Modern conservatism*". Penguin. RU.
127. Wodak, R., y Meyer, M. (2009 [2001]) "*Methods of critical discourse analysis*". Sage. RU.

128. Zimmerling, R. (2005) *"Influence and Power: Variations on a messy theme"*. Springer. Países Bajos.

Hemerografía

1. Informador: 13.01.2015: *"Margarita Zavala irá por la presidencia del PAN"*. Internet source, last enter by 06.08.2015: <http://www.informador.com.mx/mexico/2015/570321/6/margarita-zavala-ira-por-la-presidencia-del-pan.htm>
2. El Financiero: 03.06.2015: *"PRI, con 31%; PAN, con 25%, y el PRD, en tercer lugar"*. Internet source, last enter by 23.08.2015: <http://www.elfinanciero.com.mx/elecciones-2015/pri-con-31-pan-con-25-y-el-prd-en-tercer-lugar.html>
3. El Financiero: 24.06.2015: *"Mayoría de senadores del PAN apuesta por Anaya"*. Internet source, last enter by 23.08.2015: <http://www.elfinanciero.com.mx/nacional/mayoria-de-senadores-del-pan-apuesta-por-anaya.html>
4. El Universal: 09.06.2015: *"Cordero culpa a Madero de hacer 'chiquito' al PAN"*. Internet source, last enter by 06.08.2015: <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/nacion/politica/2015/06/9/cordero-culpa-madero-de-hacer-chiquito-al-pan>
5. El Universal: 17.08.2015: *"Concluye cómputo en el PAN; gana Anaya dirigencia nacional"*. Internet source, last enter by 21.08.2015: <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/nacion/politica/2015/08/17/concluye-computo-en-el-pan-gana-anaya-dirigencia>

Documentos

"Taller de introducción al partido" (2011 [2005]) PAN. México.

Esta investigación tiene como propósito develar las complicaciones organizacionales que vivió el Partido Acción Nacional posterior a la derrota electoral por la Presidencia de México en 2012.

Se realiza un análisis de los discursos de 14 entrevistados encubiertos, para comprender los principales conceptos del liderazgo interno y por qué se fraccionalizó su poder.

Este trabajo es un aporte para comprender la vida de estas instituciones políticas, a partir de los discursos y la construcción de lógicas de poder interno.



ISBN: 978-607-29-0416-3

