

JOSÉ LUIS ÁLVAREZ



LOS PRESIDENTES ESPAÑÓLES

LAS CLAVES DE SU LIDERAZGO
Y ESTILO DE GOBIERNO

30
AÑOS



ÍNDICE

Prefacio	7
Introducción	9
1. El liderazgo presidencial y sus indicadores	21
1. Éxito electoral.....	22
2. Grandeza histórica.....	26
3. Liderazgo transaccional y transformacional.....	28
Conclusiones.....	41
2. Competencias de liderazgo presidencial	43
1. Roles y competencias directivas de los líderes políticos.....	48
2. Conocimientos, habilidades y actitudes de los presidentes de Gobierno.....	53
Conclusiones.....	80
3. Perfil psicológico y resultados presidenciales	83
1. Las 5 grandes: características	87
2. Otras dimensiones psicológicas generales	99
3. Los capacitadores psicológicos de la acción política.....	105
4. Energía y afectividad de los presidentes españoles	109
Conclusiones.....	116
4. Los presidentes y el test desigual del liderazgo	123
1. Contingencias y ciclos políticos	125
2. Contingencias presidenciales y políticas en España	137
Conclusiones.....	151

Conclusiones	157
1. Triunfo y fracaso de los presidentes españoles	157
2. Contexto frente a personalidad en la presidencia del Gobierno español	169
3. El futuro del liderazgo presidencial	184
Notas	189
Bibliografía	199



PREFACIO

Hace casi una década, publiqué la primera edición de este libro donde realizaba una comparativa completa, sistemática y objetiva de los presidentes de Gobierno que habíamos tenido hasta aquella fecha. Mariano Rajoy era entonces presidente.

Casi una década después, celebradas las elecciones generales de julio de 2023, una segunda edición es necesaria: Mariano Rajoy ya no es presidente, Pedro Sánchez llegó a la Moncloa gracias a una moción de censura, que ha dado lugar también al primer Gobierno de coalición, novedad en el país; la polarización ideológica es la mayor en la historia democrática, así como las descalificaciones personales tanto al presidente del Gobierno como al candidato de la oposición. Ocasión, pues, adecuada para una segunda edición del libro.

En esta segunda edición incorporo la presidencia completa de Rajoy y la actual de Sánchez hasta la fecha; tengo en cuenta los trabajos sobre presidentes aparecidos desde 2014, algunos muy relevantes; y reviso algunos de los juicios emitidos en la primera edición.

Principalmente, el libro está dirigido al ciudadano-elector que quiera contribuir al país leyendo una opinión reposada, neutral al menos en intención consciente (y ojalá que en rigurosa ejecución), sobre nuestra figura política más importante. Este libro pretende también ser de ayuda para políticos y miembros de la floreciente industria de la consultoría política. Así mismo para directivos que quieran reflexionar sobre sus habilidades políticas y empezar a desarrollarlas o perfeccionarlas.

Este libro no se hubiera podido realizar sin la gran ayuda y prolongada paciencia de colegas y amigos, así como de testigos, estudiosos,

comentaristas y, en algunos casos, actores de la política española, con los que he mantenido conversaciones, más o menos protocolizadas, sobre el tema o han respondido a mis cuestiones personalmente o por escrito.

En un ambiente tan cargado como el de la política española es complicado agradecer públicamente cuando se trata de un libro, aunque sea académico, sobre los máximos dirigentes políticos del país. Aunque todo lo que aquí escribo es de mi exclusiva responsabilidad, y algunos de mis interlocutores están en desacuerdo con algunos o muchos de mis argumentos, reflexiones y juicios, incluirlos en mis agradecimientos puede provocarles incomodidad por el clima político actual, o puede generar atribuciones de posicionamiento político equivocadas. Mi agradecimiento será formulado, por tanto, discreta y personalmente, pero es intenso y justo.

La escuela de negocios INSEAD, con campus en Fontainebleau y Singapur, mi afiliación académica, me ha permitido explorar en sus programas ejecutivos más *senior* la enseñanza del liderazgo, incluyendo sus dimensiones más políticas. Es difícil encontrar un entorno profesional más acogedor, intelectualmente retador y cosmopolita que el de INSEAD.

Mi reconocimiento también debe dirigirse a los excelentes, competentes y ágiles profesionales y responsables de LID Editorial, en este libro, el tercero con ellos.

Finalmente, agradezco la exigente paciencia de mi familia, a Jackie, Camila y Adrián. Sin ellos este hubiera sido un proyecto inacabable.

El libro se lo dedico a mis padres.

INTRODUCCIÓN

«Si existe una única motivación común a todos los presidentes, esta no es la popularidad ni el hecho mismo de gobernar. Es el liderazgo. Por encima de cualquier otra cosa, el público quiere que los presidentes sean líderes fuertes, y los presidentes saben que su éxito como tales, junto con su lugar en la historia, depende del grado en que ciudadanos, élites políticas, académicos y periodistas los perciban satisfaciendo tan elevada expectativa».

Moe y Wilson (1994, p. 11)

Pocos son los artículos y trabajos sobre la situación actual mundial, europea y española que no acaben manifestando la necesidad de más y mejor liderazgo, a ejercer por las élites nacionales o globales, o por la clase política en general, o por sus líderes políticos, principalmente los presidentes del Gobierno.

Incluso estos últimos —sobre todo cuando ya no están en el poder— proclaman esta exigencia de liderazgo. Por ejemplo, José María Aznar, con motivo de la crisis económica de 2008 reclamó un liderazgo fuerte, con líderes y no con personajillos, refiriéndose a José Luis Rodríguez Zapatero, entonces presidente e, incluso, de manera implícita, al mismo Mariano Rajoy, su sucesor en la dirección del PP, designado por él mismo para liderar su partido político. Otro ejemplo es el de Felipe González, quien pidió a José Luis Rodríguez Zapatero una mayor reacción contra la misma crisis pocos

días antes de las elecciones al Parlamento Europeo en la primavera de 2009, o cuando también Felipe González manifestó que Alfredo Pérez Rubalcaba, entonces líder del PSOE, a pesar de ser, según el expresidente, «la cabeza mejor amueblada» de España (es decir, contaba con altas capacidades intelectuales), tenía un problema de liderazgo (González quería decir que carecía de capacidades emocionales para ser elegido).

La conocida preocupación de Pedro Sánchez por pasar positivamente a la historia —como presidente ya lo está, quiera o no— demanda que sea percibido como líder. Es en esa percepción en la que golpean las críticas más aceradas, como en el libro de Rosa Díaz *Caudillo Sánchez: En el lugar de la historia que le corresponde*.

Con independencia de las posibles intenciones políticas y nostalgias personales de los primeros exmandatarios¹ o la preocupación del actual presidente de Gobierno por su estatus futuro en la memoria del país, la reflexión sobre liderazgo político es especialmente oportuna en situaciones de transformaciones económicas, sociales, políticas, demográficas y tecnológicas, como las actuales.

Muchos de los incontables libros sobre el liderazgo, sea cual sea su ámbito, público o privado, empiezan constatando sus innumerables definiciones y la insatisfacción última que todas producen. No es mi propósito en este libro añadir una nueva jeremiada a las ya existentes sobre falta de liderazgo, o contribuir con una precisión conceptual marginal más.

Sin embargo, puede ser útil para el lector contar de salida con una conceptualización de liderazgo político y presidencial, para tenerla presente durante la lectura del libro, la cual irá añadiendo elementos a su definición. Definir liderazgo presidencial no es un reto baladí, como tampoco lo es su medición; esto último, seguramente, mucho más difícil, cuando no imposible o incluso indeseable, como defiende el profesor de Harvard, Harvey Mansfield (1989), y practica Henry Kissinger en su reciente *Leadership* (2022), donde adopta una metodología eminentemente cualitativa. Estas dificultades no son sustancialmente distintas de las que se experimentan al explicar y medir el liderazgo de directivos y de empresarios².

Existen, no obstante, algunos consensos mayoritarios sobre liderazgo. Por ejemplo, que es más que la mera ocupación de una

posición formal³. También, muchos estudiosos están de acuerdo en que el liderazgo implica unos resultados que van más allá del mantenimiento de lo establecido, de la mera administración de lo corriente, de la gestión de lo que es fácil, orgánico, políticamente correcto, de lo que se perpetúa a sí mismo. El liderazgo implica dificultad, fricción, modificación de lo existente, vencer resistencias (Kotter, 1990). Por ello, no abunda, es estadísticamente excepcional, únicamente unos pocos tienen el carácter o las capacidades para ejercerlo (lo que denominaré la hipótesis personalista); o solo raramente tienen lugar la configuración de estructuras o alineación de variables contextuales o institucionales que permitan una transformación de lo ya existente (lo que llamaré la hipótesis situacional). Por tanto, por lo extraordinario de la ocurrencia del liderazgo, quizá muy pocos presidentes españoles merecerán el adjetivo de líderes en su acepción más exigente, quizá incluso ninguno para algunos lectores. Liderazgo implica no solo el señalamiento de retos, inspirar fines, visionar qué, el futuro. También es esencial al mismo proporcionar apoyo y soporte para la consecución de los objetivos —los medios, los cómo—. La sucinta definición de liderazgo por Robert Caro, autor de, posiblemente, la mejor biografía presidencial jamás escrita, sobre Lyndon B. Johnson, por su explícita afirmación tanto de medios como de fines, es una espléndida referencia para tener en cuenta a medida que avancemos en la discusión del liderazgo presidencial español: liderazgo es obtener grandes recursos para conseguir grandes objetivos. Entre estos recursos de apoyo se encuentran principalmente coaliciones y complicidades sociales y políticas.

Como veremos, la presidencia del Gobierno español ha sido hasta ahora la plataforma más relevante para ejercer liderazgo político en nuestra sociedad, tal y como refleja la cita que encabeza esta introducción y que refleja dos de los argumentos principales de este libro sobre el liderazgo político máximo en un país.

Primero, la necesidad que tienen las colectividades de percibir a sus dirigentes políticos como líderes fuertes, competentes y honrados. Esta demanda de liderazgo es una pulsión atávica, resto de un pasado tribal, como argumenta la psicología evolutiva. Segundo, la imposibilidad de los dirigentes de estar a la altura de los requisitos del liderazgo, de las expectativas de los ciudadanos, ya que, como

bien sabía Maquiavelo, las circunstancias, la suerte y las necesidades cambian más frecuente, sustancial y rápidamente de lo que pueden adaptarse a ellas los seres humanos.

Salvo excepciones, el liderazgo personalista es una ilusión, una fantasía, tanto por parte de aquellos que pretenden ser líderes como por seguidores o ciudadanos, que acaba siempre en desengaño —así ha sido también en España en relación con sus presidentes del Gobierno—. Por ello, como ocurre casi siempre con las historias de poder, hasta ahora todas las historias presidenciales españolas han acabado mal. No es de extrañar, por tanto, que Pedro Sánchez, consciente de esta realidad, expresara a los pocos días de tomar posesión de la presidencia de Gobierno, su preocupación por su propio final, y por cómo podría intentar ser una excepción a la serie estadística ininterrumpida de malos finales de los presidentes de Gobierno españoles.

Este libro es el relato y la explicación de estos fracasos finales de los presidentes españoles y, a la vez, la interpretación del desencanto colectivo en la política que generan.

Además, el lector podrá encontrar en este libro herramientas que le permitirán evaluar el liderazgo presidencial en particular y el político en general, de manera objetiva y rigurosa. Por ejemplo, entre otros aspectos, trato ¿cuán transformacionales o transaccionales son nuestros presidentes⁴? ¿Tienen sentido de urgencia en sus reformas? ¿Son incrementales o rupturistas? ¿Visionarios o gestores? ¿Cómo articulan la relación fines y medios? ¿Cómo se relacionan con los demás actores políticos? ¿Cómo usan sus capacidades de comunicación? ¿Cuál es su estilo de toma de decisiones? ¿De qué colaboradores se rodean? ¿Cómo organiza el equipo político de Moncloa nuestra *West Wing*⁵? ¿Qué relación tienen con su equipo? ¿De qué tipo de estímulos les hace partícipes?, etc.

Estas preguntas, un poco adaptadas, resultarían igual de relevantes para los liderazgos empresariales y políticos. La principal diferencia entre sendos ámbitos es que los líderes empresariales tienen evaluaciones de resultados frecuentes —por ejemplo, trimestrales— y con medidas más tangibles y sofisticadas, mientras que los líderes políticos son evaluados formalmente cada cuatro o cinco años sin que los indicadores de desempeño sean inequívocos.

1. Relevancia de los presidentes del Gobierno

La presidencia del Gobierno de España ha sido, y es, en la todavía corta historia democrática española, la sede de poder más importante de nuestro sistema político. Aunque la Constitución pretende un régimen parlamentario no presidencialista, la práctica de la democracia española refleja la preeminencia del presidente del Gobierno, más allá de lo que podía deducirse de la división de poderes establecida formalmente.

Según el Título IV de la Constitución, el presidente dirige y coordina el Gobierno, ejerce las funciones de nombramiento y cese de los ministros, de mando en las deliberaciones del ejecutivo, de disolución de las cámaras y de proposición de una moción de confianza. Pero el poder de los presidentes del Gobierno no deriva solo o siquiera principalmente de la legislación. En el sistema de partidos español y la dinámica política desde 1978, el presidente del Gobierno es también el máximo dirigente de su partido. En la práctica, un dirigente político puede llegar a presidente del Gobierno porque previamente es el líder de su agrupación partidista⁶. Y será más poderoso en su papel de presidente del Gobierno, y su influencia mayor como superordinado de su partido y, por tanto, en la dinámica política del país, cuantas más elecciones gane. Se produce, por tanto, un reforzamiento mutuo del liderazgo político partidista y de la figura del presidente del Gobierno, que se establece como el órgano clave en la orientación y dirección política del Estado.

La acumulación de poder en el presidente del Gobierno es un ejemplo claro de las teorías clásicas sobre liderazgo político del sociólogo alemán Robert Michels en su influyente estudio del partido socialdemócrata alemán de principios del siglo XX. Michels hizo famosa la siguiente conclusión: organización implica oligarquía⁷. Es decir, los retos de la gestión de una organización compleja, como son los partidos políticos y la necesaria concentración de las competencias precisas para su liderazgo en unos pocos, hacen que un partido político no pueda ser, realmente, una democracia participativa⁸, aunque la ley española así lo pretenda. El mismo razonamiento vale para las organizaciones empresariales complejas. Para ser precisos, en el caso

de los partidos políticos españoles se trata menos de una oligarquía —dominio por un grupo, para cuyo liderazgo se aplica la regla *primus inter pares*— que de un hiperliderazgo individual. Lo que convierte las oligarquías partidistas, de naturaleza grupal, en hiperliderazgo individual personal es el papel de los medios de comunicación, en especial la televisión, que personaliza la política a extremos inimaginables a principios del siglo pasado. Como dicen los politólogos, la televisión significó para la política lo que la pólvora para la guerra.

Nuestros presidentes del Gobierno son, en términos de la división de poderes interna de un Estado y descontando la importancia relativa de los países, comparativamente más poderosos que los de Estados Unidos, similares en influencia a los de Italia, Alemania y Reino Unido, aunque menos poderosos que los franceses. A diferencia de los presidentes estadounidenses, que son agentes políticos autónomos cuya vinculación partidista es tenue y nominal, y que suelen tener un legislativo en contra, los presidentes españoles comandan tanto el poder ejecutivo como el legislativo a través de su partido y la correspondiente mayoría parlamentaria. Incluso influyen en el poder judicial a través de las cuotas de elección partidista del Consejo General del Poder Judicial y el Tribunal Constitucional. Sin embargo, son menos poderosos que los presidentes franceses que son, primero, jefe de Estado, con el plus de poder simbólico e institucional del que carecen los presidentes españoles, y, además, aunque cuentan con un primer ministro, presiden directamente el Consejo de Ministros (el primer ministro francés es, de hecho, un vice primer ministro); y, tercero, son jefes de su partido político, por tanto, dominan también el poder legislativo, salvo períodos de cohabitación. Tienen, por tanto, una enorme concentración de poder, herencia de Charles de Gaulle.

Tras la Transición, la dinámica de acumulación de poder en el líder del partido gobernante, de tránsito al hiperliderazgo, ha sido básicamente la siguiente: en su carrera y ascenso al liderazgo presidencial, los políticos españoles son extremadamente dependientes de sus partidos, en especial de la dirigencia de estos, de sus superiores para el progreso de su carrera. Son *apparatchiks* sin capital político propio —no lo tienen principalmente porque las listas electorales son cerradas y el poder radica en quién decide las listas— que avanzan en sus carreras gracias a mantener un perfil bajo, obediencia,

lealtad al aparato o al hiperlíder en caso de que el partido ostente el Gobierno. En casos extremos, se llega a lo que la intelectual francesa Simone Weil llamaba la dimisión del espíritu. Sin embargo, una vez alcanzada la secretaría general o presidencia de la organización, elegidos candidatos y ganadas las elecciones (nunca más allá del tercer intento —como González, Aznar, Rajoy y, en Cataluña, Mas—, trienio que parece ser el límite temporal de paciencia de los partidos con sus cabezas de lista por Madrid, donde siempre se han presentado los candidatos⁹, (paciencia seguramente a la baja, como sabe Núñez Feijóo quién se ha dado una única ronda para llegar a Moncloa, compromiso de ambiguo cumplimiento por su simultánea victoria electoral-derrota política en las elecciones de verano de 2023), todo el poder fluye hacia ellos de forma rápida y exclusiva, se concentra en su persona, convirtiéndose en hiperlíderes, amparados por su propio obediente equipo, a través de la cual controlarán el partido. Con excepción del PNV no hay liderazgo compartido en la política española: *the winner takes all*. La toma del poder en el PSOE por parte de Pedro Sánchez, una vez elegido secretario general, es el último ejemplo de la acumulación de poder unipersonal en el vértice (las crónicas de Ignacio Varela en *El Confidencial* son un interesante recuento de este).

El problema que se deriva de estos perfiles de carrera política para la calidad presidencial en España, y para la propia democracia, es que el aprendizaje y desarrollo del liderazgo, especialmente el más transformador (ver sobre este concepto el capítulo 1), difícilmente se puede derivar de una experiencia vital de *apparatchick* partidista, como ha sido —y seguramente seguirá siendo— la de todos los presidentes del Gobierno españoles después de Aznar¹⁰.

Durante la reforma política los que acabaron siendo presidentes fueron emprendedores políticos: Adolfo Suárez construyó la UCD; Felipe González ganó la marca socialista en dura competencia con el PSOE Histórico de Rodolfo Llopis y el PSP de Enrique Tierno Galván (ver Varela, 2022); Aznar, de hecho, refundó el PP tras la larga serie de derrotas de Manuel Fraga y Antonio Hernández Mancha; y, en Cataluña, Jordi Pujol fundó Convergencia Democrática. Después de González y Aznar los perfiles presidenciales ya no son de emprendedores políticos que han construido una organización, lanzado una marca y fidelizado a un electorado.

Rodríguez Zapatero, Mariano Rajoy y Pedro Sánchez han heredado —en muchos casos tras luchas internas feroces— una organización e, incluso, un electorado con un suelo de votos mínimo. Así ha sido también Casado, Núñez Feijóo, Borrell, Almunia, Pérez Rubalcaba; en Cataluña, Mas, Puigdemont, Torra; en Galicia, Núñez Feijóo, y un largo etcétera¹¹.

La crisis del bipartidismo imperfecto (gobierno del PP o PSOE con apoyo de CiU o de nacionalistas vascos) ha traído nuevos emprendedores situados en los flancos de los dos partidos centrales: Abascal (Vox), Iglesias (Podemos), Díaz (Sumar), que son escisiones de los partidos principales (el caso de Vox), o coaliciones de pequeños partidos (Podemos y Sumar.) Más original fue el caso de Ciudadanos, aunque se nutrió originalmente de votantes del PSOE decepcionados por sus cesiones a los nacionalismos. Las posibilidades de que uno de estos partidos laterales alcance la presidencia son muy escasas (aunque el exasesor de Pedro Sánchez, Iván Redondo, no descarta las probabilidades de Yolanda Díaz).

Lamentablemente, la primacía del rol presidencial en la política española no se ve correspondida con una abundancia de trabajos rigurosos neutrales sobre el liderazgo de los presidentes del Gobierno o sobre el de los presidentes autonómicos. Ya en 2001, Del Castillo advertía, desde su doble perspectiva de politóloga y exministra, la falta de suficientes estudios rigurosos sobre nuestros presidentes¹². Más de dos décadas después esta necesidad todavía no ha sido suficientemente satisfecha, en especial en referencia a trabajos comparativos que propongan modelos que sirvan para explicar el comportamiento presidencial, no solo describir presidentes individuales. Este es el vacío que intenta empezar a llenar este libro.

Este texto es para mí la segunda incursión predominantemente académica¹³, no periodística —género en que fui activo durante el período 2008-2017—, en un tema que ha sido sobre todo un *hobby* intelectual. Sin embargo, ante el déficit de liderazgo político y de estudios sobre el mismo, decidí, hace tiempo, profundizar en él. Nuevos y numerosos estudios adicionales a este han de aparecer que aporten documentación y análisis sistemáticos al estudio de nuestros presidentes del Gobierno. Este libro no intenta cubrir las necesidades empíricas para un estudio riguroso final del liderazgo presidencial español, pero sí intenta avanzar en su encuadramiento conceptual.

Cuando expreso juicios críticos, sobre el liderazgo político de nuestros presidentes del Gobierno lo hago desde el respeto, incluso, desde la admiración. En alguna ocasión, cuanta más admiración —aunque sea sobre un aspecto concreto de su política o estilo— más incisivo puede ser mi juicio. Del texto se desprende, así lo pienso y creo que con fundamento, que todos los presidentes han sido políticos notables, algunos sobresalientes, que todos han destacado en algún aspecto del liderazgo político y que todos son, desde luego, muy útiles desde el punto de vista académico para el estudio de la presidencia de Gobierno. Todos son paradigmáticos representantes de nuestra clase política y la dejan mucho mejor que la reputación de la misma en la opinión pública y publicada. Al respecto, la cita de Theodore Roosevelt, tantas veces reproducida es aquí oportuna¹⁴:

«No son los críticos los importantes, o cómo el hombre fuerte tropieza o cae, o si el hacedor de realidades podría haberlo hecho mejor. El crédito pertenece al hombre que está de verdad en el ruedo, cuya faz está manchada por el polvo, el sudor y la sangre, que se esfuerza valientemente, que se equivoca y se queda corto, una y otra vez, que conoce los grandes entusiasmos, la gran devoción y se desgasta en una causa que vale la pena. Y, si falla, al menos fracasa intentándolo a lo grande, sabiendo que él nunca será uno de esos fríos y tímidos hijos de puta que no conocen ni la victoria ni la derrota».

Mientras que hay estudios en Estados Unidos que intentan desde hace tiempo —y algunos seriamente— establecer clasificaciones de preminencia histórica, o grandeza, entre sus presidentes, este texto no tiene esa intención para España¹⁵. La serie presidencial española es demasiado corta y reciente para tal ejercicio y, por tanto, realizar aquí una comparativa en forma de listado de grandeza histórica resultaría en exceso inmediata y personal, además de sesgada por el hecho de que algunos presidentes les ha tocado serlo en momentos tan importantes y consecuentes como los de la Transición, con el consiguiente plus de protagonismo en el juicio histórico que una fase tan excepcional puede conllevar. Ni siquiera la crisis económica de finales del primer decenio del tercer milenio, o la crisis sanitaria del COVID, se equipara con la Transición. La única comparable es la crisis provocada por el independentismo

catalán, ya que si, llega a tener éxito quebraría el orden constitucional y diluiría España. De hecho, esta es precisamente la tesis de este libro: los juicios de liderazgo sobre los presidentes no son posibles ni rigurosos, utilizando los mismos criterios evaluativos, porque la comparativa ha de hacerse no contrastando presidentes sin más, sino comparando presidentes teniendo en cuenta sus situaciones, lo que exige condicionantes parecidos para que la comparativa sea justa, lo que no se ha dado todavía en España, salvo por fragmentos de tiempo muy reducidos.

2. Plan del texto

Este libro procede según el siguiente despliegue argumental.

En esta introducción he subrayado la importancia del estudio del liderazgo de los presidentes del Gobierno españoles y la necesidad de compensar la escasez de trabajos comparativos sobre los mismos

En el capítulo 1 aplico la distinción clásica entre liderazgo transaccional y liderazgo transformacional (Burns, 1978), tanto a los objetivos como a los medios (Nye, 2008) de los presidentes españoles, avanzando una primera evaluación de su liderazgo.

En el capítulo 2 estudio las competencias exigidas a los presidentes del Gobierno en cuanto a ejecutivos, en su papel de jefes máximos de la administración del Estado. Propongo las capacidades necesarias para eficazmente la tarea presidencial ejecutiva del Gobierno español y, a continuación, examino a los presidentes españoles según las características de estilo ejecutivo más importantes: orientación a las personas o a las tareas como medio de trabajo preferido, centralización o participación en la toma de decisiones, el estilo de comunicación preferido, y orientación al horizonte de acción, a corto o a largo. Finalmente, analizo a los presidentes según las actitudes fundamentales ante la acción política: carisma y acción robusta.

En el capítulo 3 realizo cuatro análisis psicológicos de los presidentes españoles. El primero, más general, se basa en un estudio según la teoría de la personalidad más aceptada y difundida académicamente, la llamada 5 grandes u OCEAN. A continuación, propongo mi evaluación de los presidentes españoles según tres características

psicológicas con un impacto relevante en el estilo de liderazgo de los presidentes: grado de emocionalidad; estilo cognitivo intuitivo o analítico; tolerancia a la ambigüedad. Después los examino según los dos índices psicológicos que mejor predicen el éxito político: automonitoreo y maquiavelismo. Finalmente, clasifico a los presidentes españoles atendiendo a las importantes dimensiones de afectividad y energía.

El capítulo 4 analiza en detalle el posicionamiento de los presidentes españoles —a favor o en contra— ante sus circunstancias o ciclos políticos —dominantes o en declive—, todos ellos diferentes, y evalúa sus reacciones ante los mismos, de las que se puede deducir finalmente la presencia o ausencia de liderazgo.

En las conclusiones propondré el índice del liderazgo presidencial o criterio de evaluación de presidentes más distintivo de nuestra realidad: cómo lideran nuestros presidentes el proceso de su propia sucesión o, por decirlo de otra manera, cómo queda su partido una vez ellos abandonan la presidencia del Gobierno y de su partido. Este indicador servirá para articular los últimos argumentos sobre los presidentes del Gobierno españoles y su fracaso o triunfo ante los test, casi siempre distintos, de liderazgo. Finalizaré con algunas reflexiones sobre el futuro del liderazgo presidencial en España, Europa y Occidente en general.

1

EL LIDERAZGO PRESIDENCIAL Y SUS INDICADORES



«No hay nada tan importante como que los ciudadanos sean capaces de evaluar y juzgar a sus líderes, pasados o presentes, públicos o privados. El liderazgo es un arte, no una ciencia, pero incluso el arte se beneficia de la crítica».

Nye, J. *The Powers to Lead*, (2008, pág. xii)

En este capítulo introduzco los indicadores básicos o marcadores específicos del liderazgo presidencial, para que el lector los tenga disponibles a medida que vaya avanzando en los tres capítulos siguientes dedicados, respectivamente, a tres grandes hipótesis básicas o narrativas fundamentales sobre la presencia o ausencia de liderazgo presidencial: la competencial (lo importante es lo que saben los presidentes), la psicológica (lo fundamental es cómo son los presidentes) y la contextual (la situación es lo principal). Al mismo tiempo, dado que en este capítulo ilustraré la aplicabilidad de estos indicadores —que no medidas— a los presidentes españoles, empiezo a debatir ya el liderazgo de nuestros presidentes, aunque sea

provisionalmente, a la espera de los argumentos definitivos que efectuaré en las conclusiones.

1. Éxito electoral

Una primera medida de desempeño presidencial, la más sencilla, podría ser el éxito electoral: un dirigente político sería líder si así lo reconocen los ciudadanos con derecho a voto, otorgándole su confianza en una o más citas electorales. Sin embargo, esta es una evaluación insuficiente de liderazgo, ya que la ocupación del papel formal de presidente, derivada de ganar elecciones, no implica necesariamente un impacto real, sustancial, en la mejora de la vida de los ciudadanos. Ganar elecciones es una obvia condición necesaria, pero no suficiente, del liderazgo presidencial. Sin embargo, cuantas más elecciones gane un presidente, más oportunidades tendrá para poder implementar sus prioridades, o más eventos pueden suceder —por ejemplo, crisis—, que le permitan tomar decisiones y realizar actuaciones en las que demuestre liderazgo¹.

En España la primera etapa de la cadena que lleva al éxito electoral, como condición de posibilidad de liderazgo presidencial, es el nombramiento o la elección de un dirigente político como secretario general o presidente de un partido con probabilidades de ganar las elecciones y formar Gobierno, partidos de los que en España solo hay dos, PP y PSOE. Un segundo requisito es ganar las elecciones generales de manera que pueda acceder mediante votación en Cortes a la presidencia del Gobierno. Para ello, es suficiente con tener mayoría simple y obtener la presidencia a través de coaliciones parlamentarias estables, como la del PP con CiU en la primera presidencia de Aznar, sellada muy públicamente en el Hotel Majestic de Barcelona, o la de Pedro Sánchez con grupos a su izquierda y nacionalistas e independentistas o a través de acuerdos puntuales para complementar sus minorías mayoritarias, la llamada geometría variable utilizada, por ejemplo, por Rodríguez Zapatero y, en otro ámbito, por Pere Aragonés en la actual legislatura catalana.

Ganar unas primeras elecciones a Cortes Generales habilita al secretario general o presidente del partido vencedor para dar el salto definitivo de miembro de la oligarquía del partido a jefe individual

máximo, indiscutido, del mismo, permitiéndole desplazar a la antigua oligarquía, con cuyos miembros compitió para el liderazgo de su agrupación y, por tanto, de lealtad dudosa, y sustituirla por un equipo propio, de obediencia asegurada. Así, en un excelente ejemplo de esta dinámica, Rajoy reemplazó a los altos cuadros aznaristas, como Ángel Acebes, Eduardo Zaplana y Francisco Álvarez-Cascos, por los suyos propios, como María Dolores de Cospedal, Soraya Sáez de Santamaría, Carlos Floriano, etc. Lo mismo ha sucedido para el PSOE, como ya he afirmado, tras la llegada de Pedro Sánchez a la secretaría general.

El poder de los presidentes del Gobierno españoles sobre sus partidos nunca ha sido contestado internamente de forma significativa, salvo el caso de la UCD de Adolfo Suárez y las últimas semanas del presidente Zapatero, cuando Pérez Rubalcaba afirmó, literalmente, que él era el líder del PSOE, cuando todavía el presidente del Gobierno era secretario general del partido y aún no había tenido lugar el congreso de Sevilla, en el que Alfredo Pérez Rubalcaba ganó la secretaría general a Carme Chacón.

En un sugerente artículo, Winter (1987) argumenta, con estimable apoyo empírico, que existe una notable diferencia entre aquellas características de los candidatos a presidentes que los hacen atractivos para vencer en una elección concreta y aquellas otras características conducentes a impactar sustancialmente, a largo plazo, la vida de sus conciudadanos y así poder merecer ya como presidentes el juicio de liderazgo o, incluso, de grandeza histórica. Estas evaluaciones de grandeza histórica presidencial se realizan por politólogos e historiadores en base a indicadores de impacto, como el activismo presidencial reflejado en el número de legislaciones promulgadas y los logros tangibles de sus gobiernos (Simonton, 1994). Winter sostiene que lo que lleva al éxito electoral en una elección concreta es la congruencia o similitud entre, por un lado, el perfil psicológico, y sociológico de un candidato y, por otro, el perfil dominante en los electores. Dicho académicamente: el isomorfismo (que significa misma forma) psicológico, social y político entre candidato y votantes.

Winter utiliza, como indicadores de esta alineación entre candidato y votantes, las tres orientaciones psicológicas básicas de los líderes propuestas por McClelland (1975), en su influyente texto

Power: The Inner Experience, orientación al logro, orientación a la afiliación e intimidad y orientación al poder.

- Los individuos con necesidad de logro son los motivados por llevar a cabo empresas retadoras y difíciles. Necesitan información constante sobre su progreso hacia los objetivos ambicionados y ser gratificados, en su caso, por sus éxitos.
- Las personas orientadas al poder están impulsadas a la ocupación de roles y posiciones de responsabilidad que les permitan ejercer influencia. Están impelidas por el deseo de animar a los demás a conseguir metas. Quieren ser influyentes, efectivas e impactantes. Sienten una fuerte necesidad de hacer prevalecer sus ideas, incrementar su prestigio y estatus.
- La tercera de las necesidades de McClelland, la de asociación o afiliación, también llamada de integración, se da en individuos predominantemente estimulados por tener relaciones amigables, por interactuar positiva, expresivamente, con las personas en general y con los compañeros de trabajo u organización en particular. La motivación de afiliación empuja a quien la tiene a buscar el respaldo, respeto y consideración de miembros del colectivo al que pertenece. Este tipo de personas son miembros leales de sus equipos de trabajo y organizaciones.

Según Winter, la orientación clave para tener éxito en una elección determinada es la de afiliación o integración del candidato hacia sus votantes, lo que produce una mayor cercanía, comodidad y confianza. Por esto, insiste tanto el PSOE, desde hace años, en reclamarse como el partido que más se parece a España. Sin embargo, los individuos con esta necesidad no son líderes eficaces, ya que les cuesta tomar decisiones que comporten forzar, disgustar y llevar la contraria a subordinados, colegas, superiores o ciudadanos.

La orientación psicológica que, según Winter, otorga a un presidente impacto a medio-largo plazo y la oportunidad de grandeza histórica, es aquella que facilita la persistencia necesaria para implantar, contra inercias, resistencias o indiferencias, medidas de gobierno importantes, de impacto estructural, no fáciles o populares. Entre las tres motivaciones básicas de McClelland, la que proporciona esta determinación es la orientación al poder,

manifestada en factores como impaciencia, fuerza, exigencia, actividad y radicalidad².

Otro psicólogo, Simonton (1994), usando también las tres orientaciones de McClelland para caracterizar el perfil del líder, abunda en el argumento de Winter: los presidentes exitosos constan de una muy alta orientación al poder, seguida en intensidad por su orientación al logro y, significativamente, con una baja orientación a la afiliación, la cual, como acabo de comentar, causaría que el dirigente político estuviese demasiado cercano a los seguidores, siendo uno de ellos por así decir y, por tanto, no pudiera ejercer el liderazgo transformador. El liderazgo siempre demanda un grado de distancia o diferenciación entre el líder y los seguidores. Los presidentes españoles, salvo Suárez, han sido todos distantes, aunque ninguno tanto (por aportar una comparación externa) como Emmanuel Macron.

Adolfo Suárez, José Luis Rodríguez Zapatero y Pedro Sánchez —los presidentes españoles más parecidos entre sí en orientación al trabajo político táctico— son los que cuentan con índices más elevados de la motivación orientación al poder, en cuanto que cuasi prototipos del político puro. Rajoy, aunque pueda sorprender a algunos lectores por sus maneras poco imperiosas al menos en público (impasible, según el título del libro sobre él de Palomo, 2011), tendría también una motivación dominante hacia el poder. No serían para él dominantes ni la orientación al logro, ni tampoco la de afiliación hacia buena parte de su partido y el *establishment* conservador de la capital del país, a los que Rajoy, quien se identifica orgullosamente como de provincias, seguramente desprecia por su verbosidad, excitación y radicalidad (ver retrato de Rajoy en Álvarez, 2010c). Feijóo seguramente tiene la misma perspectiva.

Con indicadores también muy elevados de orientación al poder, Felipe González y José María Aznar, complementados con una elevada orientación al logro y con niveles bajos de orientación a la pertenencia: los dos, además de ser introvertidos, se situaron siempre por encima del partido, contando con capital político propio.

Leopoldo Calvo-Sotelo fue un presidente con una elevada orientación al logro, reflejado por ejemplo en su vocación empresarial, pero bajo en orientación a la pertenencia (seguramente era difícil tener esta orientación respecto a un partido tan poco integrado como UCD).

Pedro Sánchez, un presidente de una nueva generación de políticos de carrera, es interesante para ilustrar las distintas orientaciones. Bajo en orientación a la afiliación al partido —a pesar de su retórica, no es más que una mera plataforma de avance profesional para él—, muy elevada orientación al poder —como el profesional de la política que es, su trayectoria consiste en ocupar roles cada vez más elevados— y elevada orientación al logro para confirmar sus posibilidades de éxito, pero el logro es un mero instrumento de la orientación al poder, es su legitimador.

Por supuesto, ninguna orientación, o combinación de las mismas, es superior a otra en términos éticos. Sí, son más funcionales unas que otras dependiendo de la situación a que se enfrenten los presidentes.

No son, por tanto, los éxitos electorales en sí mismos, facilitados por una orientación a la afiliación, un indicador de liderazgo presidencial, pero sí su condición de posibilidad. Además, como hemos visto, las orientaciones psicológicas de los líderes son distintas de los meros ganadores de elecciones.

2. Grandeza histórica

Un segundo indicador o medida de liderazgo presidencial podría ser la reputación o estatura política a largo plazo, el lugar de un presidente en la historia de un país, suponiendo que este refleja adecuadamente su liderazgo. Como no existe una medida indiscutiblemente objetiva, automática, de liderazgo o grandeza presidencial, la metodología más utilizada en Estados Unidos, donde están más experimentados en este tipo de comparativa o listas de categoría histórica de los presidentes, es preguntar a una selección de politólogos e historiadores por su juicio *a posteriori* de los mismos³. Como no es de extrañar, ya que los expertos no pueden escapar de inclinaciones ideológicas, simpatías personales o preferencias de estilo hacia tal o cual presidente, o ideas de lo que es o no es liderazgo, se producen divergencias en esa evaluación o en esos listados. Sin embargo, estos disensos tienen lugar sobre todo en las dos primeras décadas después de que un presidente abandone la Casa Blanca. Después de esos años, las evaluaciones tienden a

converger debido a la acumulación historiográfica que, obviamente, acaba generando consensos objetivos por encima de las preferencias ideológicas de los politólogos.

También puede suceder, sin embargo, que la misma acumulación de estudios sobre un presidente haga que los juicios póstumos de liderazgo no sean siempre permanentes, como, por ejemplo, en el caso de Eisenhower, el predecesor de Kennedy. Cuando, dos décadas después de dejar la Casa Blanca, el archivo personal y confidencial de este presidente republicano se hizo público (diarios privados, minutas de reuniones secretas, transcripciones de conversaciones telefónicas, etc.), los politólogos se dieron cuenta que su estilo político real —sofisticado, indirecto, estratégico, resabiado y artificial— había sido muy diferente del que ellos asumían cuando no contaban con esa documentación y que había sido, además, el transmitido durante la presidencia por los medios de comunicación y así percibido por la opinión pública: espontáneo, sincero, inocente, despistado y bondadoso, un predecesor en estilo de Ronald Reagan. Este diferencial entre estilo real y percibido no era, por supuesto, inocente, sino que había sido estratégicamente diseñado por el propio presidente, como relata Greenstein (1982) en su perspicaz *The Hidden-Hand Presidency*⁴. Hay, por consiguiente, un importante reto para determinar cuál debería ser el objeto de estudio del liderazgo político en general y presidencial en particular. ¿Debería ser el estilo real, solo patente a los miembros más cercanos de los gabinetes presidenciales? ¿O debería ser el percibido por los votantes, aquellos que proporcionan las victorias electorales?

Si existen dificultades metodológicas como la anterior en países como Estados Unidos, con cuarenta y cinco presidentes hasta la actualidad y con un régimen constitucional continuo y estable, mucho mayores son en un país como España, de todavía corto recorrido democrático comparado con el de muchos países europeos occidentales. Por esto, dadas las deficiencias de argumentos cuantitativos para un análisis de los presidentes españoles, un esquema clasificatorio cualitativo, más simple e intuitivo, como el bien conocido de Burns (1978) sobre liderazgo transformacional y transaccional, puede ser apropiado para las primeras aproximaciones al liderazgo presidencial en España. En las páginas siguientes aplico este modelo a los presidentes españoles.

3. Liderazgo transaccional y transformacional

Burns definió dos tipos fundamentales de liderazgo:

- Transaccional, el que capacita a una comunidad a solventar sus retos corrientes, operativos, sintomáticos, normalmente en situaciones no críticas. Se denomina así porque sus mecanismos de acción habituales son la negociación, el acomodo de intereses, el toma y daca, el *do ut des* y otros medios habituales del trabajo político. No hay, por tanto, salto cualitativo o mejora sustancial del liderazgo transaccional. Es el apropiado para crisis no estructurales y es el más abundante. Los desafíos que este liderazgo soluciona serían llamados años más tarde, en el libro más influyente sobre liderazgo de las últimas dos décadas del siglo XX (Heifetz, 1994), retos técnicos, aquellos que se pueden resolver dentro de la existente zona de confort.
- Transformador, que faculta a un sistema social a solventar las causas estructurales, profundas, de sus problemas, mejorando con ello la capacidad de este sistema para enfrentar retos futuros. Es decir, genera aprendizaje colectivo. El liderazgo transformador es el que requiere más autoridad o legitimidad del líder, sea este individual o colectivo, el más apropiado para contextos de dificultad o crisis y el que marca el tiempo político generando nuevos ciclos —políticos, sociales o económicos, dependiendo de la organización de que se trate—. Heifetz llama adaptativos a los desafíos a los que responde el liderazgo transformador, ya que su solución está fuera de la experiencia y los conocimientos habituales, y requieren una clarificación de valores, un trabajo ideológico o, como se dice ahora, de relato —es decir, hacer balance de dónde se está y señalar a dónde se va—. Es el que parecen añorar nuestros expresidentes González y Aznar en sus nostálgicas declaraciones sobre la enseñanza del liderazgo, citadas en la Introducción.

Nye en su libro sobre liderazgo de 2008 —seguramente uno de los textos con más sentido común sobre el liderazgo político y su mejor resumen— usa la tipología de MacGregor Burns para clasificar a los presidentes estadounidenses. En un interesante añadido conceptual, Nye aplica la diferencia transformacional-transaccional doblemente, por un lado, a los objetivos del presidente, que pueden

ser transformacionales o incrementales y, por otro, a sus estilos, que pueden ser transaccionales o inspiradores.

Reproduzco en el cuadro 1.1 la clasificación por este profesor de Harvard de los presidentes estadounidenses más influyentes de la pasada centuria (Nye, 2008, p. 66)⁵, añadiendo mi propuesta de ubicación de George W. Bush, Barack Obama, Donald Trump y Joe Biden. De Obama se podría decir que es un transformacional e inspiracional en parte fallido, por su incapacidad de romper el bloqueo que el partido republicano, dominante en la Cámara de Representantes, ejerció sobre su presidencia. Su distanciamiento de la ciudadanía en su segundo término, cuando, incapaz de conseguir la reforma migratoria ni una regulación eficaz de la venta de armas, acabó propiciando el éxito de Donald Trump, como el de Macron puede propiciar el triunfo futuro de Marine Le Pen. Incluso, su gran éxito transformador, la reforma sanitaria, fue debilitado por problemas de implementación y después desprestigiado por Trump. De hecho, es indicativo de la psicología del votante, que una reforma tan sustancial como la sanitaria no fuese agradecida por los ciudadanos en las elecciones siguientes. Un porcentaje relevante de sus beneficiarios, la clase obrera blanca estadounidense, acabó votando a Donald Trump, el candidato *outsider*, antisistema político (aunque no antisistema económico y social del partido republicano).

Cuadro 1.1 Liderazgo transaccional y transformacional de los presidentes estadounidenses

	Estilo transaccional	Estilo inspiracional
Objetivos transformacionales		Roosevelt Reagan Obama (fallido) Trump (fallido)
Objetivos incrementales	Eisenhower Nixon Bush sénior Bush júnior Biden	Clinton

El cuadro 1.2 clasifica, según mi criterio, a los presidentes españoles según el mismo esquema.

Cuadro 1.2 Liderazgo transaccional y transformacional de los presidentes españoles

	Estilo transaccional	Estilo inspiracional
Objetivos transformacionales	Suárez Aznar	González
Objetivos incrementales	Calvo-Sotelo Rajoy Rodríguez-Zapatero Sánchez	

Adolfo Suárez es un caso ilustrativo. Pocas veces un líder tan vocacional y competentemente transaccional, casi hipertransaccional se podría decir, ha estado tan próximo a acabar convirtiéndose en líder transformacional. Su estilo personal se acomodó perfectamente a la reforma política como método de deconstrucción del régimen franquista desde dentro. Suárez ejerció su presidencia desde lo táctico, la maniobra —el fuerte de su estilo, no muy distinto del de Pedro Sánchez—. Así, Suárez, con mérito táctico, fue capaz, de casi culminar el recorrido de dictadura a democracia. Quedaron, sin embargo, pendientes cambios sustantivos, muy principalmente la plena aceptación por el ejército de la legalidad democrática.

El primer presidente del Gobierno de nuestra democracia es buen ejemplo de los riesgos del agente de cambio hipertáctico, hipertransaccional en los medios, sin ancla ideológica firme y, por tanto, sin otra autoridad o legitimidad personal sostenible que la que pueda lograr por la eficacia inmediata de su desempeño, obtenida a menudo a través de coaliciones de conveniencia. Todo virtuosismo transaccional de un emprendedor solitario, como fue Suárez —García Abad, en su biografía (2005, p. 39) lo adjetiva como maniobrero y prestidigitador—, que no perteneció a ningún grupo o clase social y que era, estrictamente hablando, un desclasado (García Abad, 2005, p. 24), siendo este el rasgo que mejor explica su trayectoria vital (y también la de Pedro Sánchez), acaba quemando al propio político que lo ejerce, cuando sus juegos de poder, sus tácticas, por