

# LAS COMPETENCIAS DE LIDERAZGO DE LOS PRESIDENTES DE GOBIERNO EN ESPAÑA

Por JOSÉ LUIS ÁLVAREZ  
ERNESTO M. PASCUAL BUENO

## SUMARIO

INTRODUCCIÓN.—I. EL LIDERAZGO POLÍTICO COMO PROBLEMA DIRECTIVO.—II. LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS: A) *Competencias psicológicas*. B) *Competencias políticas*. C) *Competencias de gestión*.—III. CONCLUSIONES.—REFERENCIAS.

## INTRODUCCIÓN

El presidente del Gobierno tiene un lugar prevalente en el sistema constitucional español. En él se concentran las funciones de creación y cese del Gobierno, de mando en las deliberaciones del ejecutivo, de disolución de las cámaras o de proposición de una moción de confianza. Pero no es sólo una preeminencia normativa. El sistema de partidos español y la práctica política desde 1978 hasta el momento han convertido al presidente del Gobierno en máximo dirigente del aparato político de su partido y jefe de la mayoría parlamentaria. Se produce así un reforzamiento mutuo del liderazgo político y de la figura del presidente del Gobierno, que se establece como el órgano clave en la orientación y dirección política del Estado. Se convierte en el máximo líder político del país.

Este gran protagonismo no se ve correspondido en una abundancia de estudios sobre la figura del presidente del Gobierno de la Nación, y menos sobre sus homólogos autonómicos. Los escasos trabajos existentes se centran más en su vertiente legal normativa que en su aspecto funcional (1). En el género histórico-periodístico destaca el libro de Prego (2000) con entrevistas en profundidad a cuatro presidentes del Gobierno de España. Pilar del Castillo (2001) ha confirmado desde su doble

---

(1) En este sentido véanse los trabajos de VIVER PI-SUNYER (1980), BAR CENDÓN (1983), LUCAS MURILLO (1991), JOSÉ LUIS CASCAJO y RAFAEL BUSTOS (2001) y JUAN MONTABES (2001).

perspectiva de politóloga y ministra esta falta de trabajos sobre los presidentes de Gobierno españoles (2).

La ausencia de estudios se hace todavía más significativa en lo referente al desarrollo del liderazgo y actuación política de los presidentes de Gobierno: cómo se relaciona con los demás actores políticos, cómo toma las decisiones, de qué equipo de colaboradores se rodea, qué relación tiene con ese equipo, de qué tipo de estímulos les hace partícipes. El artículo de Juan Linz (1987) sobre liderazgo innovador en la transición democrática española es una notable excepción a esta carencia. Linz se centra en las competencias que debería poseer un líder para afrontar una tarea tan extraordinaria como la transición. Basa su argumentación en una comparación, difícil por las diferencias de coyuntura en que cada uno de ellos operó, entre los dos líderes más destacados de la misma: Suárez y González. Este trabajo es un buen ejemplo del tipo de análisis que nosotros pretendemos realizar, aplicado a un período de tiempo más largo y para un liderazgo generalizado, es decir, no limitado a un proceso excepcional como la transición política española.

En contraste, en el contexto anglosajón, la literatura académica sobre máximos ejecutivos políticos es abundante. En Estados Unidos, debido al presidencialismo de su sistema político, existe una larga y distinguida tradición de estudios presidenciales (3), cuyo más reciente exponente es el último trabajo de Greenstein (2000), en el que se compara el liderazgo de los últimos doce presidentes americanos, incluyendo lo que hasta ahora se conoce de George W. Bush.

Aunque el sistema español no es estrictamente presidencialista desde el punto de vista normativo, sí lo es desde el punto de vista de las dinámicas y prácticas políticas. La persona e imagen del presidente de Gobierno como líder del ejecutivo y casi siempre, al mismo tiempo, del partido mayoritario, acapara la atención de los medios de comunicación. Se muestra este personalismo de la política española en el enfoque publicitario de las campañas políticas, con omnipresencia del rostro de los candidatos en todos los folletos y carteles electorales. Otro ejemplo es la consolidación de la costumbre de elegir al máximo dirigente de un partido como candidato a la presidencia del Gobierno (4), con la única excepción de la fracasada cohabitación entre Josep Borrell y Joaquín Almunia en el PSOE. Otro ejemplo típico son las encuestas sobre el vencedor del debate sobre el Estado de la Nación, que no inquieren entre el PP y el PSOE, sino entre los líderes de esos partidos. Es revelador, asimismo, que la mayoría de los procesos sucesorios en el liderazgo de los partidos políticos españoles han sido traumáticos y han necesitado de diversos intentos para llegar a la consolidación de un nuevo líder. Baste recordar el largo tránsito de Alianza Po-

(2) *El País*, 6 de mayo de 2001, suplementos, domingo.

(3) Como ejemplos destacados podemos señalar los estudios de BARBER (1977), PORTER (1980) y NEUSTADT (1990), que reflejan las actuaciones de los gabinetes y presidentes americanos.

(4) Debemos recordar que esta figura no existe formalmente en el ordenamiento jurídico español, dado que es el Rey, tras las elecciones y consultas a los dirigentes de los diferentes partidos políticos representados en las cámaras, quien propone el candidato a presidente de Gobierno.

pular, hoy Partido Popular, desde Fraga hasta Aznar, o el proceso de regeneración del PSOE desde la marcha de Felipe González.

## I. EL LIDERAZGO POLÍTICO COMO PROBLEMA DIRECTIVO

Es pues el liderazgo una cuestión clave de análisis en la ciencia política. Pero si restringimos el campo y miramos al tipo de liderazgo que ejercen los presidentes del Gobierno, podemos aplicarle nuevos métodos de análisis provenientes de otras disciplinas. Si consideramos al presidente del Gobierno, al líder, como el ejecutivo de más alto rango de la organización o empresa «Estado»/«Autonomía», podríamos evaluarlo, aunque fuera provisionalmente a *default de mieux*, con los criterios de competencias directivas y de liderazgo que se utilizan en el ámbito de la dirección de empresas. Esta transferencia de modelos, de ejecutivos privados a líderes de organizaciones públicas y políticas, es apropiada por varias razones.

Primero, el trabajo de los altos directivos de las empresas privadas es esencialmente político, es decir, de elección de futuro y de movilización de medios para alcanzarlo. Segundo, la tarea de nuestros presidentes de Gobierno también tiene componentes directivos importantes: están al frente de un gobierno que dirige, cual comité de dirección, una organización de alta complejidad como es la Administración pública. Pero, además, los presidentes duplican sus tareas directivas, pues suelen ser, también, máximos responsables de su organización partidista (excepciones serían hasta la fecha, Ibarretxe y, recientemente, Pujol).

Existe una tradición en la ciencia política de utilización de la analogía empresarial para el estudio de los partidos políticos y de sus líderes. Weber (1914) fue uno de los primeros autores en entender la política como un mercado, y a los partidos políticos y sus líderes, como empresas y empresarios. Consideraba que la generalización del sufragio como medio de decisión política hizo imprescindible «la creación de un enorme aparato de asociaciones políticas», estructuradas como «empresas», viendo en sus líderes a «empresarios» que encuadran a un electorado, con intereses fragmentarios y dispersos, con el fin de obtener poder. Estos empresarios políticos movilizan recursos, financiación, afiliados y votantes, convirtiendo los partidos en burocracias. Además, Weber, en su ensayo «La política como vocación», hace referencia al «carácter emocional» de las masas, viendo al electorado como generalmente incapaz de informarse y distinguir entre diferentes opciones políticas, optando por líderes y no por políticas. Weber, por tanto, conceptualiza la democracia representativa como una democracia de «liderazgo plebiscitario», dado que en las elecciones se decide la popularidad y credibilidad de un líder, o de unas elites políticas. La democracia es un sistema para seleccionar y legitimar líderes, de manera que éstos sean capaces de realizar las tareas prometidas al electorado, como cabezas visibles de su partido y del aparato burocrático de la Administración.

Debemos tener en cuenta la distancia histórica entre el momento en que Weber formula sus opiniones y la actualidad, donde el electorado está más informado, más

formado y puede discriminar mejor entre opciones políticas. Sin embargo, ante la cantidad y la complejidad de la información política, los electores siguen utilizando a los líderes o candidatos como «atajos» cognitivos y decisorios (Popkin, 1991). En buena medida, la democracia sigue siendo un sistema de elección de líderes como señaló Weber.

La tradición de uso de analogías empresariales en la ciencia política continúa con las aportaciones de Downs (1957), quien también concibe al político como un empresario que ofrece diferentes opciones políticas a cambio de los votos del electorado. Los partidos, liderados por empresarios políticos, compiten entre ellos en el «mercado» de los votos, al igual que diferentes empresas compiten en el mercado por la venta de sus productos, para ganar el mayor número posible de votos.

Por último, debemos añadir el creciente interés que en la ciencia política norteamericana genera el análisis del liderazgo como parte ineludible del juego político. Autores como los ya señalados Porter, Barber o Greenstein han analizado el poder presidencial desde diferentes variables: perfil psicológico, estilos de comunicación, capacidad administrativa, etc.

Estos modelos de análisis son deudores de la literatura sobre dirección y liderazgo en la empresa privada, donde la importancia del jefe ejecutivo máximo ha sido siempre reconocida, incluso quizás en exceso, por la proliferación de la llamada «falacia de atribución», es decir, privilegiar la hipótesis de que es el líder, y no las circunstancias del entorno o de la organización, lo que explica el funcionamiento y resultados de las empresas. Afortunadamente, avances en psicología cognitiva y evolutiva, así como en teorías estructurales de la acción, permiten un examen más realista y científico de las competencias y roles de los altos ejecutivos. Entre las aplicaciones de estos avances a las prácticas de dirección se encuentran las llamadas «competencias directivas y de liderazgo», que se pueden definir como el conjunto de actitudes, estilos y conocimientos requeridos para el desempeño eficaz de un rol de alta dirección. Hoy en día, esta noción de competencias es de uso creciente en la selección, evaluación y desarrollo de altos directivos (Álvarez, 1997). Mientras esquemas equivalentes se han usado en ciencias políticas —por ejemplo, por Greenstein (2000)—, éstos son menos originales y están menos elaborados conceptualmente, y su aplicación práctica es mucho menor.

Ya sea por razones biológicas (Cataluña), por autolimitación de mandatos (España), o por la competencia política normal, es evidente que se van a producir relevos en las jefaturas de la presidencia de Gobierno y de algunas autonomías, y con ellos, de sus equipos políticos. En los casos ya anunciados, se ha producido una inquietud importante tanto por la incerteza de quién será el escogido (relevo de Aznar), como por la dificultad de sustituir a un líder fundacional y longevo (relevo de Pujol por Mas). Estas sucesiones muestran la importancia de las competencias de nuestros políticos, un asunto que merece la atención y el escrutinio de la sociedad, tanto por estudiosos como por el electorado.

El propósito de este artículo es precisamente realizar un ejercicio tentativo de evaluación de nuestros presidentes de Gobierno, tanto estatales como autonómicos,

usando el esquema de las competencias directivas y de liderazgo, originalmente pensado para la empresa privada, pero con validez para líderes con independencia del sector. Este es un ejercicio tentativo y provisional, cuyo principal objetivo es incitar a más y mejores investigaciones posteriores sobre dicho asunto.

## II. LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Aunque no existe una lista unánimemente aceptada de competencias, los tipos básicos normalmente considerados son tres: conocimientos formales, estilos de trabajo y actitudes (Álvarez, 1997). En este trabajo nos centraremos únicamente en las competencias de estilo de trabajo, ya que son las que más afectan el perfil presidencial, tanto estrictamente político —los electores evalúan a los líderes por su estilo, a falta de datos fiables sobre políticas (Popkin, 1991)— como de ejecutivo máximo de la Administración pública (Greenstein, 2000).

Dentro del tipo de competencias de estilo de trabajo, utilizaremos tres categorías básicas que consideramos especialmente útiles en una primera aproximación a la figura de los presidentes de Gobierno o autonómicos españoles. La primera categoría se refiere a competencias de estilo psicológico, es decir, aquellas características del comportamiento constantes en una variedad de situaciones, que surgen de estructuras estables de personalidad o de aprendizajes incorporados como hábitos. Nos referiremos a tres de estas competencias: el tipo de temperamento (altas o bajas emociones), el modo cognitivo (analítico frente a sintético) y la tolerancia a la ambigüedad (alta o baja). Las tres competencias de la segunda categoría, de estilo político, versan sobre los modos preferidos de movilización de medios para la acción política, y son las siguientes: canales de comunicación preferidos (audiencias pequeñas frente a grandes), fundamentación del poder personal (de carismática a burocrática) y capacidad de acción robusta (uso prospectivo del poder frente a uso coyuntural). Finalmente, trabajaremos la categoría estilo de gestión con tres competencias relacionadas con la manera en cómo se trabaja en un contexto organizativo: orientación al

Tipos básicos	Categorías	Competencias
Conocimientos formales	Psicológica	Tipo de temperamento Modo cognitivo Tolerancia a la ambigüedad
Estilos de trabajo	Política	Canales de comunicación Fundamentación del poder Capacidad de acción robusta
Actitudes	Gestión	Medio preferido de trabajo Toma de decisiones Tiempo de acción

medio preferido de trabajo (personas o tarea), toma de decisiones (personal o en equipo) y orientación al tiempo de acción (preferencia por el corto o largo plazo).

### A) Competencias psicológicas

Es evidente que lo primero que capta la atención de la figura presidencial es su estilo personal. Además de la importancia, demostrada por la psicología social, de la presencia estética (en parte belleza o atractivo físico, en mucho elegancia o porte, y, sobre todo, aplomo), a la que se atribuyó cierto peso en el éxito tanto de Adolfo Suárez como de Felipe González, hay tres competencias de estilo psicológico a tener en cuenta. La primera sería el tipo de temperamento del presidente: «caliente» o «frío», es decir, si afronta los problemas políticos desde perspectivas emocionales intensas o desde un distanciamiento emotivo. Calvo-Sotelo parecería encarnar, casi hasta el extremo, el paradigma de hombre reflexivo, de político intelectualizado, poco dado a intensidades afectivas. Cierta frialdad e introversión, como la de Aznar, facilita el actuar consistentemente en carácter o en rol, el no salirse de sí mismos, o al menos de su persona pública, consistencia que genera fiabilidad de expectativas y confianza. Aun así, una tipología «caliente» como la de Rodríguez Ibarra (declaraciones arriesgadas, acciones y reacciones rápidas ante problemas políticos) ha desarrollado una estrategia política consistente, como lo demuestra el análisis de sus largos años de mandato. Manuel Fraga es un caso interesante: a pesar de provenir del mundo universitario, que pareciera indicar una alta mediación conceptual de sus actuaciones, ha incurrido en raptos emocionales de alto coste político. No hace mucho, Javier Tusell (5) recordaba el famoso «¡A por ellos!» que Fraga emitió hace ya años en una campaña política al inicio de la democracia, sacándose la chaqueta y encarando un grupo de reventadores de mítines, como ejemplo revelador de un político hipertenso, en contraste del político de baja intensidad o hipotenso, de carisma plano, con *aura mediocritas*, políticamente correcto, isomórfico con sus votantes, que Tusell considera favorito de la sociedad actual y ejemplarizado en el actual presidente del Gobierno de la Nación.

La segunda de las competencias de estilo psicológico propuestas sería el modo cognitivo, es decir, la manera de seleccionar datos relevantes del entorno y de procesarlos en la toma de decisiones. Existen dos estilos cognitivos básicos: el analítico y el sintético. El analítico está orientado a una recogida sistemática y completa de datos, su procesamiento secuencial en un orden lógico, con escasa influencia afectiva o de personalismos en los considerandos, alcanzando una conclusión necesaria, quizá más fácil de comunicar por su lógica, pero por lo mismo más fría y menos motivadora. Aznar parece propenso al análisis concienzudo de las situaciones y quizá también por ello, puede ser más firme, a veces rígido, una vez tomada la decisión

(5) *El País*, 3 de agosto de 2001.

definitiva. El analítico es un estilo más universal y menos abundante en las personalidades más carismáticas.

El estilo sintético es más dependiente de impresiones y vivencias significativas como base de datos, y es más idiosincrático y variado en su proceder. En contraste con el estilo analítico, que procede paso a paso hasta llegar a una conclusión, los personajes sintéticos llegan rápidamente a conclusiones que intentan aprehender la realidad en su totalidad, intuitivamente. Mientras los analíticos toman decisiones razonando pausadamente hacia una conclusión definitiva, los sintéticos avanzan reemplazando conclusiones provisionales. Jordi Pujol podría ejemplarizar el político sintético. Es famosa la manera en que prepara sus intervenciones públicas, con ideas garabateadas en trozos de papel que lleva en los bolsillos de la chaqueta. Su capacidad de réplica parlamentaria o de respuesta en las entrevistas también son muestra de ello. No precisa más preparación ni sistema en sus papeles, porque acarrea en su mente la idea fundamental de lo que quiere transmitir, que irá adaptando a cada auditorio, con un uso intenso de anécdotas personales que tienen su origen en su experiencia política. En marcado contraste, Artur Mas, su sucesor como candidato a Presidente de la Generalitat de Catalunya, opera de manera más sistemática y de menor perfil afectivo, en definitiva, de forma más tecnocrática. También Duran Lleida ofrece un perfil analítico similar al de Mas. Será interesante observar si el nacionalismo catalán, una opción de identificación afectiva con una cultura, se puede mantener con líderes fríos y analíticos.

La tercera competencia de estilo psicológico, arraigada en esquemas profundos de personalidad, es la tolerancia a la ambigüedad. Son precisamente situaciones políticas en las que la relación medios-fines es menos predeterminada, donde más se requiere no paralizarse ni intelectual ni operativamente por la insuficiencia de datos en los que basar decisiones, por ambigüedad en el significado de los mismos, y por lo impredecible de los efectos de nuestras intervenciones sobre la realidad. La tolerancia a la ambigüedad no es una competencia puramente intelectual o especulativa, y va más allá de la capacidad de contemplar sin decantarse hipótesis contradictorias acerca de la realidad. Es una competencia enormemente orientada a la acción en general y especialmente crítica en escenarios cambiantes. Es la capacidad de decidir y actuar a pesar de no dominar una situación.

Un ejemplo muy especial de tolerancia a la ambigüedad, incluso hasta hacer de ella una habilidad política distintiva, es el comportamiento político de Jordi Pujol: muy flexible en los medios mientras se avanza en la dirección deseada. En este sentido, el mandato surgido de las urnas en Cataluña, ya de casi dos décadas, es de una enorme inteligencia política, si por tal entendemos el máximo aprovechamiento de las opciones tácticas: liberando al líder de formulaciones detalladas en cuanto a los fines (por ejemplo, independencia o no), o de su explicación (lo que pudiera generar resistencias), y dando casi entera libertad en cuanto a las tácticas. Este mandato tácticamente abierto ha permitido a Pujol operar siempre por los llamados «corredores de indiferencia» (Wrapp, 1984), es decir, zonas de acción política de menor resisten-

cia al avance. Pocos ejemplos encontraremos, como el del nacionalismo catalán en este período democrático, con tanta libertad táctica.

## B) *Competencias políticas*

Una segunda categoría de competencias hace referencia al estilo más estrictamente político de los presidentes, es decir, a cómo conjugan la ecuación fines y medios de acción.

La primera de estas competencias es la capacidad de comunicación, el canal por el que circulan las ideas con las que se puede influir a los actores sociales, económicos o políticos, a movilizarse. Una manera básica de tipificar los estilos de comunicación puede ser la preferencia por audiencias o distancias, es decir, si se prefieren grandes números en las audiencias y distancias lejanas, o pequeños grupos o incluso sesiones *tête-a-tête*. González ha mostrado una facilidad extraordinaria para actuar en todas las distancias, conectando con el público tanto en mítines como por televisión, e incluso seduciendo en situaciones diádicas (es famoso el reconocimiento de la periodista Rosa Montero que, en las entrevistas, se sentía atraída políticamente por González como «mosca a la miel»). Suárez también era polivalente: desplegaba al máximo su seducción en los cara a cara o en *petit comité*, incluso con sus adversarios políticos. Santiago Carrillo o Felipe González, en un principio en una posición de gran desconfianza hacia un presidente educado en el anterior régimen, son testimonios de los «encantos» de Suárez. Asimismo, fue un buen comunicador de masas, conectando con el pueblo en breves y contadas alocuciones televisivas, que generaron confianza en el proceso y tácticas de transición política.

Aznar ha reconocido estar más relajado en privado, a puerta cerrada, donde pareciera incluso con mejores dotes lingüísticas (¡aquello del catalán!), y donde obtiene buenos réditos de entrevistas con importantes figuras como Blair o George W. Bush. Además, muy significativamente, Aznar muestra una gran soltura, incluso facilidad, en los debates parlamentarios, desplegando a la vez autocontrol, firmeza y agresividad elevada. Es un caso curioso de complementariedad: eficaz y rotundo en la crítica, pero ineficaz en propuestas que galvanicen la ilusión colectiva más allá de su propio partido.

Una segunda característica de estilo político sería el fundamento de las bases de poder: carismático (el poder personal irrepetible) o burocrático (la legitimidad derivada de una posición formal dentro de una organización).

Suárez puede ser considerado un político carismático dado el papel excepcional que jugó y la confianza que sobre él depositó el pueblo español en momentos de grave crisis institucional y sin referentes tradicionales o normativos estables. Esa aura carismática le permitió afrontar situaciones límites (los diversos atentados de ETA) y tomar decisiones (como la legalización del Partido Comunista Español) que de otro modo habrían sido ampliamente contestadas por determinados enclaves sociales.



Aunque Felipe González era el Secretario General de un partido, elegido según las reglas de esa organización política, su longevidad en el poder, tanto en el PSOE como en la presidencia del Gobierno, derivaba en parte del atractivo excepcional de una figura política con enormes competencias de comunicación, atractivo personal, credibilidad e identificación con una opción modernizadora y europeísta del país. Seguramente, sin emplear a fondo el poder de su carisma, González no hubiera podido ganar el referéndum de la OTAN, frente a su propia postura anterior, contra los sentimientos de su partido y contra sectores influyentes de las élites mediáticas.

Aznar es un presidente al que se ha presentado, incluso desde sus propias filas, escaso de carisma personal, tratando de hacer de esa carencia una virtud, en contraste con González. El prestigio y el poder de Aznar provienen de sus resultados, no de su capacidad personal de generar adhesiones emocionales.

Aunque el carisma es una base de legitimidad más propia de las sociedades no avanzadas, no es una fuente de poder menor en sociedades democráticas y modernas. El carisma sigue siendo una base de poder especialmente influyente cuando existen pocos referentes organizadores, sociales y culturales, especialmente en tiempos de transformación (transición política) o de supervivencia (crisis económica o acoso terrorista). Sin embargo, la sobredosis de carisma es poco democrática y agota. Quizá por ello el escenario político español es una curiosa sucesión de políticos carismáticos y burocráticos: Suárez, Calvo-Sotelo, González, Aznar, y ahora Rodríguez-Zapatero, que aunque de carisma bajo, intenta presentarse como menos remoto y malhumorado que Aznar. La sucesión de Pujol por Mas (e incluso por Duran Lleida en CiU) es otro ejemplo de alternancia de bases de legitimidad.

La tercera competencia de estilo político, quizá la competencia política por excelencia, es la capacidad de «acción robusta»: conseguir objetivos a corto y medio plazo, sin disminuir las opciones estratégicas a largo. Contra Andreotti, podríamos decir que el ejercicio del poder, político o empresarial, cuando se utiliza para mejorar el *statu quo*, desgasta. Para vencer las resistencias al cambio se invierte poder político de difícil sustitución. Ser capaz de evitar ese desgaste es la capacidad política más escasa y valiosa. Es por esta razón que tanto políticos como directivos buscan, para lograr sus objetivos, corredores de menor resistencia o de indiferencia, a través de los cuales ejercer las líneas de acción menos costosas, menos arriesgadas, menos predecibles y obvias, y menos «invasoras» (es decir, que generan resultados con sólo las modificaciones imprescindibles de la realidad social). Esta vez sí, con Andreotti, podemos decir que un requisito de la acción robusta, y de la acción política en general, es la *finezza*.

La existencia de corredores de indiferencia, o de poca resistencia al cambio, puede explicar la diferencia entre la duración de estancia en el poder entre Suárez y Pujol, ambos dotados de excepcionales cualidades políticas. Pujol ha podido implementar sus políticas sin resistencias virulentas ni con grupos opositores en la sociedad ni dentro de su partido. Suárez, por el contrario, tuvo que tomar decisiones que, ineludiblemente, incluso en la victoria, suponían desgaste de su crédito político, tanto frente a la población en general como entre sus correligionarios. Esa erosión se

trajo en la pérdida del control del aparato del partido y en una decadencia de popularidad entre el electorado, que acabó con los pobres resultados del CDS.

### C) *Competencias de gestión*

Mientras que las dos categorías de competencias anteriores son más definitivas del perfil político propiamente dicho, la tercera, las competencias de estilo organizador, es la más referida al perfil propiamente ejecutivo o administrativo del presidente de Gobierno.

La primera competencia de esta categoría es el medio preferido de trabajo: orientación a las personas frente a orientación a la tarea. Una orientación hacia las personas indica una capacidad para las actividades normalmente conocidas como liderazgo, es decir, de transformación y cambio, pues es la que mejor suele facilitar, por la cercanía interpersonal que comporta, un diagnóstico de las posiciones y una motivación para la acción. Una orientación hacia la tarea (el trabajo a través de la implicación de medios sistemáticos y archivables, como los escritos) indica preferencias por situaciones estables y predecibles, y por actividades de control.

Clinton sería un ejemplo de orientación a las personas y de sus excesos, mientras que su vicepresidente Gore sería un epitome de la inclinación a la tarea. La complementariedad entre ambos dio grandes réditos políticos durante dos términos presidenciales. Curiosamente, los excesos de cada uno, cuando la otra parte no compensaba, contribuyeron a la ruptura de esta eficiente simbiosis política. La falta de autocontrol de Clinton en su comportamiento privado empujó a un distanciamiento por parte de Gore, que le llevó a éste a destacar en demasía, en su campaña presidencial, para subrayar el contraste, su preferencia de estilo por políticas abstractas, denotando condescendencia, falta de empatía y rigidez.

El binomio González/Guerra fue también un buen exponente de esta división de trabajo. González era el líder orientado a las personas, a los actos públicos, al convencimiento de los auditorios. Guerra, en un perfil más bajo, aunque con incursiones ocasionales y generalmente sobredimensionadas en lo mediático, dedicaba su tiempo a la estructuración y organización burocrática del partido y del propio gobierno de la nación. Recordemos las reuniones que mantenía Guerra con los subsecretarios antes de cada Consejo de Ministros, o las largas sesiones de trabajo en las diferentes comisiones de estatutos de los Congresos del PSOE.

La segunda de las competencias organizadoras sería la orientación del ejecutivo máximo hacia la toma de decisiones de manera individual frente a en grupo. La primera favorece la rapidez y discreción, y da menos oportunidades a presiones o cooptación por otros actores sociales. La toma de decisiones en grupo facilita contar con más diversidad de información y perspectivas. Sin embargo, la decisión en grupo puede tener efectos perniciosos en situaciones de estrés. Es bien conocido el fenómeno *groupthink*, que ocurre en contextos grupales de alta cohesión de intereses o valores, homogeneidad de valencias emotivas, alta deferencia hacia el líder, e ilusión de mora-

lidad e invencibilidad de los miembros del grupo (Janis, 1982). Precisamente, todos estos riesgos pueden darse fácilmente en contextos de alto partidismo y politización.

Aznar es un ejemplo de directivo que utiliza extensivamente el trabajo en equipo, con sus famosos «maitines» con el núcleo central de sus colaboradores. Por el contrario, Pujol, hasta el nombramiento de Mas como jefe de gabinete parecía tomar personalmente, o sólo con el Conseller pertinente, las decisiones más importantes sin someterlas a la discusión general de su gabinete.

Finalmente, la tercera de las competencias de estilo directivo es la preferencia por políticas a largo plazo o por decisiones tácticas con impactos a corto. Aznar es un buen ejemplo de preferencia por políticas sostenibles en el tiempo. Como candidato, su intensa oposición al Partido Socialista cuando éste estaba en el poder, tanto en Castilla y León como en el gobierno central, se mantuvo hasta la caída del mismo. Y en el País Vasco, a pesar de datos electorales en contra, no parece que esté realizando cambios sustanciales en su política hacia el PNV.

Suárez, en sus maniobras por la democratización del país, podría ser un ejemplo contrario de creatividad táctica (sin perder de vista la dirección general de avance). Una de las grandes incógnitas de nuestra transición a la democracia es precisamente el grado de planificación por Suárez de la reforma política. Linz (1987, pág. 73) afirma que «parece que llegó al cargo con una serie de ideas claras sobre qué hacer y, más importante, sobre cómo hacerlo». Sin embargo, aun contando con un plan básico preconcebido, está claro que Suárez fue un político con una excepcional creatividad táctica, así como una tolerancia a la ambigüedad, competencias ambas que se refuerzan mutuamente. Por ejemplo, era capaz de negociar en secreto con la oposición su legalización mientras públicamente les negaba la representatividad democrática. Tenía la cualidad de comprender los problemas abstractos, traducirlos en soluciones prácticas, pero no comprometerse en las medidas específicas a tomar, sino en la dirección a seguir, para no obstaculizar posibles nuevas tácticas o soluciones concretas. Era el líder necesario en una situación de crisis máxima.

Evidentemente, las circunstancias pueden incitar acciones a corto o largo plazo. Entornos impredecibles invitan a tácticas cambiantes, mientras que bonanzas económicas o claros dominios políticos facilitan el sostenimiento de políticas cambiantes, incluso aunque éstas sean electoralmente costosas. Lo que el marco de competencias directivas y de liderazgo ayuda a comprender es que, por su estilo, ciertos políticos tienen la tendencia a actuar en un tempo político determinado, poco flexible y predecible, cuando las circunstancias pueden requerir lo contrario.

### III. CONCLUSIONES

Muchas de las competencias utilizadas en este artículo están conectadas, formando constelaciones que dan lugar a tipos políticos básicos. Determinadas disposiciones temperamentales permiten un abanico más o menos amplio de estrategias políticas que, a su vez, se acomodan mejor o peor a ciertos estilos de trabajo ejecutivo

y a determinadas circunstancias. Así, de un político con estilo cognitivo analítico, con legitimidad predominantemente burocrática, y con tendencia a la toma de decisiones en equipo, deberíamos esperar estrategias conservadoras del *statu quo*. De un político más intuitivo, carismático e individualista, podemos esperar menos apalancamiento en un partido tradicional y más apoyo en dinámicas de movimientos políticos o convergencias sociales y culturales, así como mayores ambiciones de transformación social.

Como advertíamos al principio, éste es un primer intento, confesadamente provisional y tentativo. Para avanzar en el estudio de nuestros líderes políticos hay que trabajar en las siguientes líneas. Primero, hacer juicios sobre competencias requiere un conocimiento cercano de los objetos de análisis. Los ejemplos aquí utilizados se han basado en el escaso conocimiento académico disponible sobre los presidentes de Gobierno españoles. Los historiadores tienen que acumular más información fiable antes de dar por bueno un análisis de este tipo. También es necesario seguir perfilando conceptualmente las competencias más estrictamente políticas (por ejemplo, estilos de influencia, estrategias de cambio social, etc.), que son distintas de las competencias directivas empresariales.

En una tradición democrática como la española, abonada a hiperliderazgos, a pesar de no ser jurídicamente presidencialista, el proveer de marcos rigurosos y experimentados de análisis de nuestros máximos representantes es una necesidad creciente. Este trabajo provee una primera propuesta en esa dirección.

#### REFERENCIAS

- ÁLVAREZ, JOSÉ L.: «Las nuevas competencias directivas y su desarrollo», en JOSÉ LUIS ÁLVAREZ (ed.): *Empleo y Carreras Directivas*, Deusto, Bilbao, 1997.
- BAR CENDÓN, ANTONIO: *El Presidente del Gobierno en España: Encuadre constitucional y práctica política*, Civitas, Madrid, 1983.
- BARBER, JAMES DAVID: *The presidential character*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1977.
- BOWER, JOSEPH L.: *Two Faces of Management: An American Approach to Leadership in Business and Politics*, Houghton Mifflin College, Boston, MA, 1983.
- DOWNES, ANTHONY: «An Economic Theory of Political Action in Democracy», *Journal of Political Economy*, 1957.
- GREENSTEIN, FRED I.: *Leadership in the modern presidency*, Harvard University Press, 1987.
- GREENSTEIN, FRED I.: *The presidential difference: Leadership style from FDR to Clinton*, New York Free Press, 2000.
- HOTELLING, HAROLD: «Stability in Competition», *Economic Journal*, XXXIX, 1929, págs. 41-57.
- JANIS, IRVING L.: *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, Houghton Mifflin College, Boston, MA, 1982.
- LUCAS MURILLO DE LA CUEVA, ENRIQUE: «El Lehendakari», *Cuadernos Autonómicos* núm. 15, Instituto Vasco de la Administración Pública, Oñati, 1990.

- LINZ, JUAN JOSÉ (1987): «El liderazgo innovador en la transición a la democracia y en una nueva democracia», en *Política y gobierno en España*. Tirant lo Blanch, 2001.
- NEUSTADT, RICHARD E.: *Presidential power and the modern presidents: The politics of leadership from Roosevelt to Reagan*, Free Press, Nueva York, 1990.
- POPKIN, SAMUEL L.: *The Reasoning Voter: Communication and Persuasion in Presidential Campaigns*, The University of Chicago Press, 1991.
- PORTER, ROGER B.: *Presidential decision making*, Cambridge University Press, 1980.
- PREGO, VICTORIA: *Presidentes: veinticinco años de historia narrada por los cuatro jefes de Gobierno de la democracia*, Plaza y Janés, Barcelona, 2000.
- VIVER PI-SUNYER, CARLOS: «La figura del President de la Generalitat a l'Estatut d'Autonomia de Catalunya», *Revista Jurídica de Catalunya*, n.º 1, 1980.
- WEBER, MAX (1919): «Politics as a vocation», reeditado en H. H. GERTH y C. W. MILLS: *From Max Weber*, Oxford University Press, Nueva York, 1956.
- WRAPP, EDWARD H.: «Good managers do not make policy decisions», *Harvard Business Review*, julio-agosto, 62, 4, 1984.

