



# Liderazgo en nuestros tiempos

La crisis ha hecho del liderazgo político el 'test' fundamental de Zapatero y Rajoy. Buenos tácticos, ambos están absorbidos por su propia supervivencia. Les falta una visión de futuro articulada por una ideología

Por JOSÉ LUIS ÁLVAREZ

El liderazgo ha sido raramente empleado, fuera de invectivas partidistas, como medida para la evaluación de presidentes de Gobierno y jefes de la oposición españoles. Sin embargo, escasamente añorado en contextos benéficos, la crisis económica lo está convirtiendo en el test fundamental de José Luis Rodríguez Zapatero y Mariano Rajoy.

Hay dos tipos fundamentales de liderazgo. Uno es el transformador, que permite a una comunidad solventar sus problemas y, al mismo tiempo, las causas de los mismos, mejorando su capacidad para afrontar retos futuros. Requiere sobre todo trabajo ideológico o de relato: hacer balance de dónde se está y señalar adónde se va. Requiere más legitimidad del líder y es más propio para contextos de dificultad.

El segundo es el transaccional, que capacita a una comunidad para solucionar sus retos corrientes. Se denomina así porque son el toma y daca, la negociación, el acomodo de intereses, los mecanismos habituales de acción en tiempos de bonanza.

Este país tiene ahora que solventar graves dificultades económicas, pero también la causa que ha provocado la impotencia de los gobernantes ante las mismas: la progresiva independencia de la economía respecto a la política, y la consiguiente incapacidad de lo público para influir en la primera. Es hora de examinar el liderazgo transformacional de nuestros políticos.

Todos nuestros presidentes de Gobierno ilustran aspectos clave del liderazgo político. Por ejemplo, pocas veces un político transaccional como Adolfo Suárez ha estado tan cerca de convertirse en líder transformacional. Su estilo se acomodaba perfectamente a la "reforma" como método de desmontaje del régimen franquista desde dentro. Pero Suárez es ejemplo de los riesgos del agente de cambio hipertáctico, sin ideología sostenida. El virtuosismo transaccional, el trabajo político en distancias cortas, acaba quemado cuando las rutinas de actuación son descubiertas, cuando las bases de poder se agotan de tanto usarlas, cuando por haber logrado buena parte de sus objetivos el líder es prescindible. Es entonces cuando los que cedieron ante el personaje, o se sintieron postergados o incluso subyugados por él, reconociendo su debilidad, dan rienda suelta a su resentimiento. El liderazgo transaccional, como el de Suárez, nunca es suficiente cuando los objetivos son transformacionales, y el final de los líderes transaccionales es la descalificación y acoso personal, porque es precisamente su estilo personal el que les hizo eficaces en su día.

En sus dos primeras legislaturas fue tal el capital político de Felipe González que fue capaz de conseguir objetivos transformacionales (europización de España) sin necesidad de abusar de tácticas transaccionales. Pero con el tiempo, habiendo cumplido sus aspiraciones, acosado por los escándalos, sin mayoría absoluta, se adaptó mal a una presidencia a la baja, aislándose en Moncloa con fastidio ante unos tiempos que ya no sentía a su altura.

González, *el modernizador*, ejemplariza las dificultades psicológicas de asumir un cambio a menos del liderazgo, de transformacional a transaccional, pero también muestra el ímpetu de largo recorrido que proporciona haber iniciado la presidencia con aspiraciones transformadoras. El dicho afirma, con razón, que toda historia de poder acaba mal, pero la caída desde el liderazgo transformador, como la de González, aunque melancólica, es siempre

más atenuada que desde el liderazgo transaccional.

José María Aznar fue, como González, un presidente vocacionalmente transformador, despreciador, todavía más, de lo transaccional. Pero mientras que al presidente socialista los tiempos le agraciaron con unos desafíos a la altura de sus ambi-

pareciera que le rebajasen política e íntimamente los compromisos y cesiones escasamente grandiosos que caracterizan las prácticas democráticas, buscó para sí, con espíritu político emprendedor, el reto que los tiempos no le proporcionaban: la emergencia de una nueva Europa frente a las viejas potencias continentales, un desafío

vas más importantes, como la negociación con ETA, por una oposición que mantenía el poder mediático, económico y judicial. Zapatero fue invirtiendo su escaso capital político en iniciativas de "ciudadanía", que garantizan estilos de vida plurales, pero no son transformadores para el general de la población. Y cuando se le viene encima una crisis económica histórica es incapaz de reaccionar, porque desde hace años la izquierda ha aceptado la premisa conservadora de que la cuestión económica está resuelta. Zapatero carece de un discurso de futuro que incluya de manera creíble la economía, lo que le permitiría incorporar a su proyecto a clases sociales con aspiraciones de movilidad vertical, que le siguen percibiendo demasiado enfocado en cuestiones de estilos de vida no centrales para esos grupos. Y su escaso capital político sólo le permite tácticas de resistencia, y éstas siempre son transaccionales.

Reducido en su capacidad de hacer política, apenas reteniendo el poder ante una derecha que, paradójicamente, debería estar en retirada por agotamiento de su modelo económico liberal, Zapatero, *el político*, está como Suárez sujeto a descalificaciones personales constantes, como el epíteto de mentiroso que Rajoy le dedica diariamente, o el "pinocho" que le ha adjudicado Artur Mas. Sin el respaldo de un partido disciplinado, su equilibrio sería fatal.

Mariano Rajoy traslada a la política el estilo de su oficio original: registra la realidad, pero carece de proyecto de transformación. Su vocación y capacidades —y la de su equipo, altos funcionarios como él— es la mera administración de las cosas. Acosado desde 2004 por sectores de su partido ha ido resistiendo con resabios de funcionario experimentado. Pero si gana las próximas elecciones generales se puede encontrar con el pie cambiado respecto al ciclo político. Ni amado por sus bases, que siguen añorando el estilo de Aznar, ni temido por los adversarios —su desprecio hacia el presidente parece perjudicarle más a él mismo—, Rajoy difícilmente podrá, de ganar las próximas elecciones, sostener con mera gestión la previsible espiral de demandas sociales, contenidas ahora por el miedo al paro, que caracterizará el final de una crisis que ha hecho patente las desigualdades de oportunidades. Superviviente, como Zapatero, Rajoy, *el administrador*, es el más transaccional en objetivos y medios de los dirigentes políticos actuales.

En tiempos que requieren liderazgo transformacional, Zapatero y Rajoy están absorbidos en su propia supervivencia. Nunca en la España democrática ha habido tal desajuste entre necesidades objetivas y liderazgo disponible.

El problema no es un déficit particular de Zapatero o Rajoy, ambos eficaces líderes transaccionales. La elevación a liderazgo transformacional no lo dan las personas, sino una clara dirección de futuro articulada alrededor de una ideología a su vez reflejada en programas políticos. Y ese es un trabajo de partido. Salvo la excepción de Suárez, aquellos presidentes que han contado con una narración de futuro han impactado el país, como González y Aznar. Calvo Sotelo no la tuvo, Rajoy no la tiene y la de Zapatero es incompleta por carencia de economía política. Sin ideología no hay ni tracción, ni sostenibilidad políticas, ni autoridad, ni legitimidad para llevar a cabo los cambios necesarios.

José Luis Álvarez es doctor en Sociología por la Universidad de Harvard y profesor de ESADE.



EULOGIA MERLE

Zapatero, 'el político', carece de un relato del futuro que incluya de modo creíble la economía

Rajoy, 'el administrador', registra la realidad, pero no tiene un proyecto de transformación

ciones, al popular se los negaron. Aznar, versión española de Margaret Thatcher, Ronald Reagan y Karol Wojtyła, los tres "grandes repudiadores" de la socialdemocracia y el liberalismo cultural, y a quien

propio de un Churchill, su exigente superpoderoso político. Las inesperadas consecuencias últimas de esta empresa son conocidas y Aznar, el más interesante psicológicamente de nuestros presidentes, acabó fracasando también en su intento de seguir mandando vicariamente en el país a través de Rajoy, sin necesidad de ser electoralmente responsable. El destino de Aznar enseña que sin un módico trabajo transaccional no hay política posible. Los liderazgos transformacionales y transaccionales no son excluyentes y, aunque todo líder tiene sus preferencias, necesita ser mínimamente activo en ambos modos de acción.

Zapatero es, con Leopoldo Calvo Sotelo, el presidente que ha llegado a Moncloa con menos capital político. Opuesto a un ciclo conservador dominante durante su primera legislatura en la escena internacional y nacional, estuvo bloqueado en sus iniciati-