

José Luis Alvarez Alvarez

Apéndice Académico y Metodológico a

*Los Presidentes Españoles: Personalidad y Oportunidad, Claves del
Liderazgo Político.*

Madrid: LID Editorial, 2014.

En la política moderna, el ejecutivo representa lo que es singular, individual, particular. Cualquier ciencia que no reconozca estas cualidades, e insista en contar, agregar y formalizar no comprenderá el poder ejecutivo.

Mansfield, H. (1989). *Taming the Prince: The Ambivalence of Modern Executive Power.*

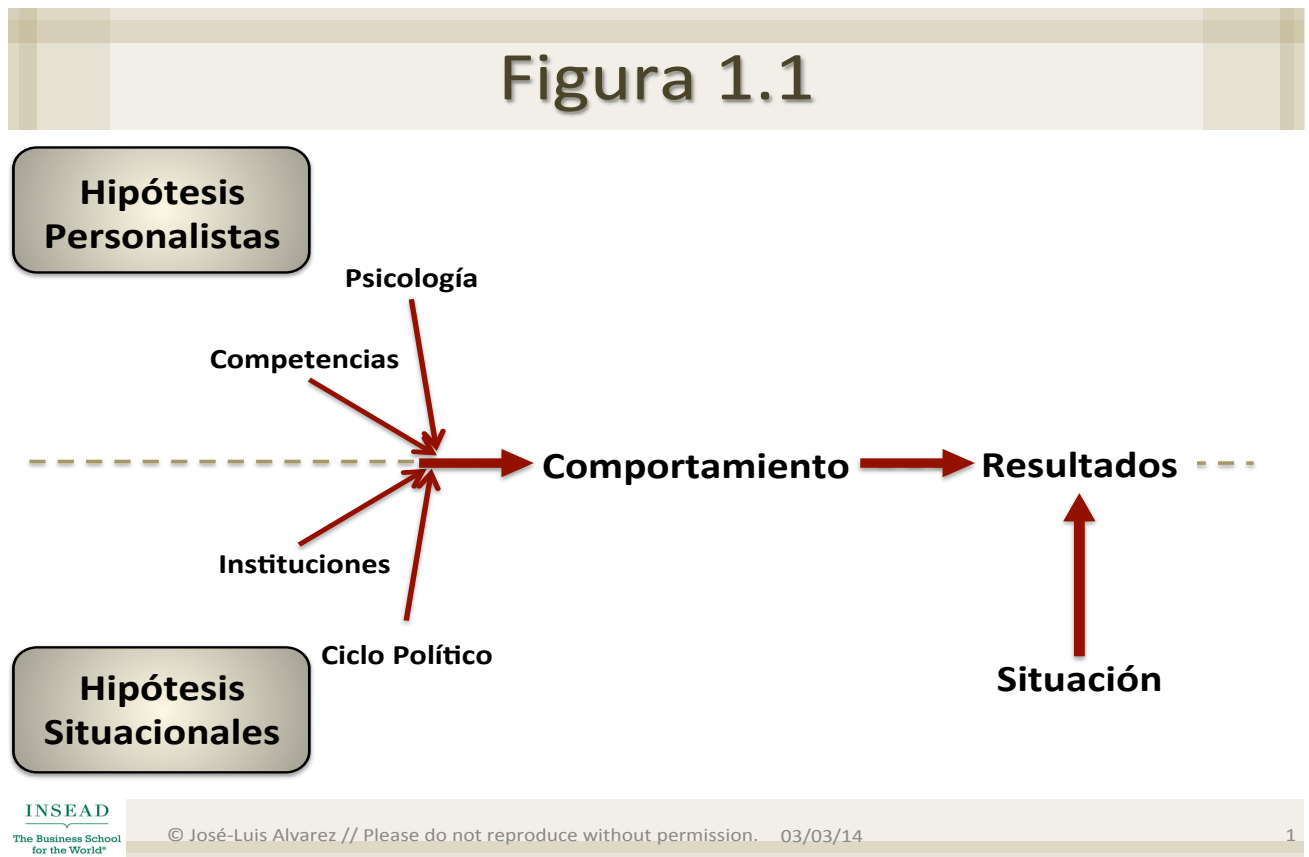
En este Apéndice presento al lector de mi libro, sobre los presidentes de gobierno españoles, que pueda tener especiales intereses académicos, algunas reflexiones sobre los retos teóricos y metodológicos del estudio del liderazgo presidencial. Primero, presento las hipótesis o teorías básicas sobre éste y sus contenidos. Segundo, comento una de las dificultades mayores para el estudio del liderazgo de los presidentes españoles: la escasez de trabajos académicos previos sobre los mismos, especialmente comparados y sobre liderazgo, sobre los que construir teorías y modelos aplicados al caso español. Tercero, comento otros objetivos académicos y educativos de este libro, aparte de empezar a ocupar el vacío apuntando en el punto anterior. Finalmente, presento el proceso seguido para la elaboración de este texto.

1. El “Liderazgo Presidencial” como campo académico. El campo de conocimiento «liderazgo presidencial», dentro del cual se sitúa este libro, está enfocado, primero, a entender cómo son los perfiles psicológicos de los individuos que llegan a ejercer el papel de presidentes de Gobierno y sus consecuencias en sus comportamientos en el cargo y en las políticas que

promueven –lo que «quieren» hacer; segundo, a dar cuenta de sus competencias ejecutivas y el impacto de las mismas en sus presidencias –lo que «saben» hacer; tercero, a estudiar el contexto institucional y político al que se enfrentan los presidentes y la influencia de éste en su comportamiento y eficacia, es decir, qué «pueden» hacer entre aquello que quieren y saben hacer.

Estas relaciones causa-efecto están reflejadas en la Figura 1.1 con las hipótesis principales del liderazgo presidencial. Las hipótesis personalistas se centran en las dinámicas provenientes de variables psicológicas y competenciales. Las hipótesis impersonalistas se centran en las dinámicas impulsadas por variables contextuales –principalmente el ciclo político—e institucionales. Cada una de estas hipótesis pretende ser la que explica un mayor rango del fenómeno, la que mejor da cuenta de la dialéctica posibilidad-límites de la acción presidencial.

Figura 1.1. Hipótesis principales sobre liderazgo presidencial



El del liderazgo presidencial es un campo del saber reconocido por las instituciones académicas superiores de los países con más tradición democrática. No es una perspectiva académica jurídica. Tampoco de estudios electorales, ya que éstos son, estrictamente hablando, estudios de liderazgo pre-presidencial. Es la convergencia de la psicología social, la sociología política y la ciencia política, aplicadas al ápice de nuestros sistemas políticos. El desarrollo de estos conocimientos permiten una aproximación objetiva a esta figura clave de todo sistema democrático y, por tanto, a aumentar la calidad del debate político. Este texto es uno de los primeros esfuerzos para desarrollar este campo en España.

Las dos grandes narrativas explicativas del liderazgo presidencial son la psicológica o personalista y la situacional o impersonalista ⁱ. Son las avanzadas en la Figura 1.1. La hipótesis psicológica sostiene que el comportamiento en el cargo de un presidente y, por ende, su éxito, se explica fundamentalmente por su persona, por cómo es, especialmente por lo que le ocurre interiormente, en su cerebro: personalidad, motivaciones, estilos cognitivos, etc. Es la tesis del “ser”. Perspectivas poco científicas llaman a la variable independiente de esta hipótesis “carácter”.

Existe una variante más realista de esta hipótesis, que sería todavía de naturaleza individualista o personalista, pero ya no únicamente psicológica. Sostendría que serían distintos «capitales» cuya suma constituiría el capital humano o competencias de cada presidente –como el capital intelectual (estudios, etc.), capital social (redes sociales), u otros componentes del capital individual como la «atractividad» (presencia física) también llamada «capital erótico», o el capital cultural (*savoir faire* social, etc.), o incluso características primarias (género, raza) o secundarias (status heredado)– los determinantes principales del comportamiento presidencial. El conjunto de estos capitales dotaría a los presidentes de las competencias precisas para descargar sus responsabilidades ejecutivas y de liderazgo. Las competencias de los presidentes españoles –la tesis del «saber»– es parte de la gran narrativa personalista del liderazgo, su segunda hipótesis.

La segunda gran narrativa –la impersonalista– afirma que las políticas que desarrollan los presidentes y, finalmente, su legado histórico, dependen de las circunstancias del entorno, en especial del ciclo político, por

definición más allá del control último de los líderes, sólo capaces en grado limitado de influenciarlo. Por supuesto, estas variables externas no determinan fatal y mecánicamente el comportamiento presidencial, sino que, dialécticamente, lo posibilitan y limitan. Es la tesis del «hacer».

Una variante de la hipótesis impersonalista sobre liderazgo presidencial ha emergido en las últimas décadas, defendida por economistas institucionales, como T. Moe de la Universidad de Stanford (Moe & Wilson, 1994; Moe, 2009). Esta hipótesis institucional propone que los presidentes pueden hacer lo que la correlación de fuerzas institucional permite, la cual no es únicamente normativa, proveniente del orden constitucional, si no también institucional, la derivada del sistema real de partidos, de la disciplina interna de éstos, de la relación entre el presidente con ellos, del papel de los medios de comunicación, del role del tribunal constitucional, etc. Ésta sería también, por tanto, una hipótesis externa a los presidentes mismos, obviamente complementaria o parte de la hipótesis situacional, de la que se diferencia, más que por supuestos teóricos básicos, por el hecho de que haya sido desarrollada por economistas institucionales más que por politólogos o sociólogos.

No desarrollo plenamente esta hipótesis institucional ni en el libro ni en este Apéndice ya que tiene más sentido utilizarla en democracias de largo recorrido, como la norteamericana, de donde surgió académicamente, porque en Estados Unidos sí que han existido a lo largo del tiempo varios cambios en el equilibrio institucional que afectaron sustancialmente a la presidencia, inaugurando fases distintas de poder presidencial. Ejemplos de estos

períodos diferenciados fueron la Restauración, después de la guerra civil; la presidencia de F. D. Roosevelt y el *New Deal*, cuando surgió la presidencia moderna; y la presidencia «imperial» de R. Nixon, que intentó actualizar G. W. Bush.

En España, después de cerrarse la Transición, el equilibrio institucional básico y su impacto en la presidencia del gobierno no ha variado sustancialmente hasta Mayo de 2010, cuando en medio de la crisis económica son las potencias europeas dominantes –el Directorio, por utilizar la expresión del periodista de *La Vanguardia* E. Juliana– las que determinan las políticas económicas de países europeos con graves problemas, como España, cuando no su role presidencial, como en Italia. Este cambio institucional –un desplazamiento de derechos de decisión económica, de soberanía, de los países del sur de Europa con crisis aguda a los países europeos hegemónicos en el marco institucional de la Unión Europea– tiene todavía poco recorrido en España cuando se empezó a redactar el libro –últimos meses de la presidencia de J. L. Rodríguez Zapatero, primeros meses de la de M. Rajoy– como para añadir a este trabajo una hipótesis institucional desarrollada.

Este estudio no intenta dilucidar entre las dos narrativas mayoritarias, la individualista en sus dos facetas psicológica y competencial y la estructural, en sus dos facetas institucional y política. Parte, de acuerdo con la mayoría de la academia especializada, del supuesto de que es el recuento impersonalista el que mejor explica el comportamiento y liderazgo presidencial. No es éste, por consiguiente, un trabajo inductivo, en el que

partiendo de un estudio empírico se elabora una teoría que explica un fenómeno. Este es un trabajo deductivo, que partiendo de la teoría más comúnmente aceptada sobre liderazgo presidencial, explica una realidad, en este caso las particularidades del fenómeno del liderazgo presidencial en España.

Si planteo la secuencia y argumentación de los capítulos del libro, como un contraste principalmente entre la narrativa personalista y la estructuralista, lo hago más como recurso de presentación de argumentos – lo que los metodólogos llamarían «lógica de presentación»– que reflejo de una «lógica de investigación».

Argumentar una hipótesis impersonalista del liderazgo presidencial español es un reto interesante porque al ser los presidentes hiperlíderes tras alcanzar la Moncloa –siendo probablemente José María Aznar y José Luis Rodríguez Zapatero quienes más lo fueron—el observador poco discriminador puede confundir ese modo o estilo de ejercer el poder, aparentemente personalista, con su causa. El hiperliderazgo no confirma la hipótesis personalista. Es resultado de causas estructurales. Los próximos párrafos añaden más argumentos a los contenidos en el libro explicando por qué esto es así.

La Constitución española, para asegurar la Transición, diseñó un “Estado de Partidos”, por utilizar la expresión clásica de García Pelayo (1986), protegiendo a las agrupaciones partidistas comparativamente más que la mayoría de los ordenamientos constitucionales europeos con más prolongada tradición democrática. Sin embargo, como los partidos, como

cualquier organización compleja, acaban siempre, para sobrevivir, siendo dirigidos por una oligarquía o élite reducida, o por un líder fuerte, la Constitución, indirectamente, sin pretenderlo, vía dinámicas organizativas, ha acabado promoviendo un sistema político hiper presidencialista.

Que el sistema español no sea presidencialista desde un punto de vista normativo estricto, aunque sí desde el punto de vista de las dinámicas políticas realmente existentes, se muestra en los siguientes ejemplos, entre muchos otros posibles. En las campañas electorales a las Cortes Generales, que no son estrictamente a la presidencia del gobierno, aunque en ello se han convertido de facto, la persona e imagen del candidato –normalmente, aunque no sea legalmente obligatorio, el cabeza de lista por Madrid de uno de los dos partidos mayoritarios– es el centro de la campaña electoral de su partido. Un ejemplo muy visible de esta personalización tuvo lugar en las elecciones de Marzo de 2004, cuando el PSOE hizo uso extensivo de la marca «ZP» para singularizar a su líder y diferenciarlo de la marca PSOE, que el propio partido suponía deteriorada. La marca individual de Rodríguez Zapatero se estilizó aún más para las elecciones de 2008, convirtiéndose en «Z», omnipresente en la campañaⁱⁱ.

El personalismo de las elecciones españolas se posibilita por la general des-ideologización de la política contemporánea, anunciada hace ya décadas por, entre otros, uno de mis maestros en teoría social (Bell, 2000; primera edición 1960), y recordada para España por Vidal Beneyto, en un interesante artículo (2009). Sin embargo, Rico (2009), en un espléndido libro sobre los dirigentes políticos españoles como candidatos presidenciales,

realiza una detallada exploración empírica de los distintos argumentos al respecto de la personalización de las elecciones generales españolas, y cuestiona la aplicabilidad de las hipótesis personalistas a las mismas –en la misma dirección básica que yo trato de argumentar en este libro para el caso de los presidentes de gobierno.

Otra instancia de personalismo presidencialista en la praxis política española es la costumbre institucionalizada de nominar al máximo dirigente de un partido como candidato a la presidencia del gobierno, con escasas excepciones como la fracasada cohabitación entre J. Borrell y J. Almunia en la dirección del PSOE en las elecciones que llevaron a J. M. Aznar a la mayoría absoluta, y la corta, incómoda y finalmente poco fructífera entre J. L. Rodríguez Zapatero y A. Pérez Rubalcabaⁱⁱⁱ. Debemos recordar para apreciar el personalismo presidencialista de la práctica política española que la figura de candidato a la presidencia en cuanto que nominado por los partidos no existe estricta y 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.

Es especialmente revelador del hiperliderazgo presidencial español que la mayoría de los procesos sucesorios en el liderazgo de los partidos políticos españoles han sido traumáticos y han necesitado de varios intentos, durante largos periodos de tiempo, para llegar a la consolidación de un nuevo líder, como discuto en detalle en la Conclusión del libro. Estas dificultades de sucesión son las propias y normales en cualquier

organización, también las empresariales, cuando se trata de sustituir a hiperlíderes prácticamente todopoderosos, como lo son muchos emprendedores y presidentes de grandes empresas. Como ejemplos de estas difíciles dinámicas de sucesión baste recordar el largo tránsito de Alianza Popular de M. Fraga hasta el PP de J. M. Aznar, la práctica desaparición de UCD cuando A. Suárez dejó de ser presidente, o el largo proceso de consolidación de un secretario general y candidato presidencial viable en el PSOE tras la renuncia de F. González. Incluso era todavía ejemplo, cuando iniciaba los trabajos preparativos de este libro, la entonces inacabada y difícil larga marcha de M. Rajoy no únicamente a la presidencia del gobierno, pero incluso, previamente, a la consolidación de su liderazgo del PP, y por tanto como candidato. La sucesión del presidente Zapatero y la futura, presidente o no, de A. Pérez Rubalcaba al frente del PSOE son los últimos ejemplos de este fenómeno.

En cualquier caso, los políticos españoles, una vez llegados a la presidencia, experimentan una clara discontinuidad en su carrera, entre el antes y después de ocupar el role máximo del sistema político español, cuando ya están liberados de las servidumbres del ascenso en la jerarquía política, ya son independientes de los cuadros del partido y de su oligarquía, ya se han convertido en agentes políticos todopoderosos y, por tanto, libres^{iv}. Esta discontinuidad no se da con tanta intensidad en la política belga, holandesa, o en los países escandinavos y, hasta la presidencia de S. Berlusconi, tampoco se daba en Italia.

La experiencia presidencial es tan idiosincrática, diferenciada y específica, que no existe una preparación estandarizable, sistematizable y reproducible para la misma. Hay y habrá, por tanto, un elevado porcentaje de azar respecto a la coherencia o emparejamiento entre la persona y el puesto presidencial, con riesgo elevando tanto para los electores como para los propios presidentes. Porque, como ocurre así mismo en el mundo empresarial, aquellas capacidades que sirven para ascender en una jerarquía organizativa no son necesariamente las mismas que se precisan para desempeñar con eficacia el cargo ejecutivo máximo.

Sin embargo, en el bipartidismo o duopolio, o restauración asimétrica en que se ha convertido el sistema político español^v, los efectos de un error en la elección del liderazgo por uno de los dos grandes partidos queda limitado, hasta ahora, por un suelo electoral de alrededor de siete millones de votos (los que obtuvo, por ejemplo, el PSOE en las elecciones generales de 2011) y por la práctica de la alternancia en el gobierno. Ser el principal partido de la oposición garantiza –gracias a cuotas de pertenencia a distintos entes de la administración y todo tipo de organismos, consejos de administración de entidades financieras no privadas, y un heterogéneo y amplio rosario de posiciones remuneradas– suficiente ocupación e ingresos para el núcleo principal del aparato. Por consiguiente, hay escasos incentivos para que las estructuras de gobierno de los dos partidos mayoritarios mejoren sustancialmente sus métodos de selección de liderazgo. Hasta ahora los cuadros de los partidos nunca han visto en

peligro su estatus privilegiado. No hay selección del mejor para llegar a la cúspide de la política española.

No debería sorprender que en un estado tan descentralizado como el español, el hiperliderazgo de los presidentes de las comunidades autónomas no sea, en su ámbito, menor que el de la presidencia del gobierno de España, cuando no mayor o, incluso en ocasiones, notablemente superior. Hasta hace unos pocos años, la preeminencia de figuras de liderazgo regional, autonómico, nacionalista, o nacional –como los de M. Chaves en Andalucía, M. Fraga en Galicia, J. Pujol en Cataluña, J. M. Rodríguez Ibarra en Extremadura, C. Fabra^{vi} en la Diputación de Castellón, J. L. Baltar^{vii} en la de Ourense, etc. – se ha basado en una tesitura irrepetible: su incumbencia coincidió con la construcción inicial de la administración pública de sus respectivos territorios, con el consiguiente encuadramiento y reclutamiento de los servidores públicos, circunstancia que ha propiciado en algunos de los ámbitos citados largos períodos de hegemonía política ininterrumpida, algunos de dos décadas.

A los líderes políticos locales, por su mayor cercanía a la población, les es más fácil, como les ocurre también a los alcaldes y presidentes de las diputaciones provinciales, establecer relaciones de patronazgo con sus administrados, pudiéndose convertir, en ocasiones, en el típico *boss* o *cacique*: aquél político cuyo criterio principal en la toma de sus decisiones es el aumento de su poder personal, y no consideraciones ideológicas o programáticas. En la política local la lista de posibles favores sobre la que construir capital político es inmensa, de hecho más factible, inmediata,

amplia y directamente recompensable en votos, que la del presidente del gobierno español: desde puestos de trabajo en la administración local, como los célebres y numerosos bedeles de la diputación de Orense, a licencias a medios de comunicación pasando, muy especialmente en la década 2000-2010, por asuntos inmobiliarios, como recalificación de suelos, permisos de construcción, etc. Cuanto más local es la administración, más patronazgo y corrupción se da. Y la política tiende a la corrupción porque, precisamente, como tituló célebremente sus memorias el antiguo presidente de la cámara baja del congreso norteamericano Tip O'Neill, *All Politics is Local* (toda política es local).

Son, por tanto, las dinámicas institucionales de la política española – en especial las organizativas de los partidos políticos—las causas estructurales que explican el hiperliderazgo presidencialista español ^{viii}.

2. Escasez de trabajos sobre liderazgo presidencial español comparado. La primera cuestión a tener en cuenta al comentar la metodología apropiada para estudiar comparativamente el liderazgo de los presidentes de gobierno españoles es la escasez de estudios previos. Mientras existen numerosos trabajos periodísticos o de promoción electoral, aunque menos que en países como Francia, e incluso de espléndida calidad, escasean los trabajos comparativos, o incluso singulares sobre un solo presidente, que intenten responder a la cuestión esencial del liderazgo ejecutivo: ¿cuánto puede cambiar el país un presidente de gobierno español?, ¿qué tipo de presidente?, ¿con qué perfil personal, de competencias y de

estilo?, ¿en qué oportunidades?, ¿en qué contexto? Es grande el reto para responder a estas preguntas, en especial cuando el tiempo del investigador es, además como para este autor, escaso y no puede compensar por la falta de trabajos previos. De hecho, incluso, la historia individualizada de los presidentes españoles, sobre cuya base los estudios presidenciales comparativos deberían estar idealmente fundamentados, reclama todavía la dedicación prolongada de un grupo importante de investigadores, no ya periodistas, para alcanzar una masa crítica académica suficiente.

Esta escasez contrasta con los abundantísimos trabajos periodísticos sobre nuestros presidentes –ser justo a todos ellos en este libro es simplemente imposible– muchos de ellos crónicas de gran calidad, aunque con el problema, también en muchos casos, de su sesgo ideológico o identificación personal con un presidente debido a, por ejemplo, haber trabajado en su equipo de Moncloa.

Hay varias explicaciones para esta escasez de trabajos académicos, incluso de ensayos desapasionados y rigurosos. Una es el todavía corto recorrido temporal de la democracia española y la consecuente falta de series históricas suficientemente largas para proponer y testar con fiabilidad modelos conceptuales de liderazgo presidencial específicos a España. El contraste entre nuestra serie de casos, seis presidentes a la fecha, con, por ejemplo, los 44 presidentes norteamericanos operando, además, en un contexto institucional básicamente estable (el prestigioso politólogo español J. Linz remarcó en un trabajo de 1989 que “la única democracia presidencial con una historia larga de continuidad

constitucional es los Estados Unidos”^{ix}), lo que es muy relevante desde el punto de vista metodológico pues facilita controlar el número de variables en juego, da idea de las dificultades para establecer un campo sólido de estudios de liderazgo presidencial en España. Como consecuencia, académicos jóvenes, que se juegan su carrera en demostrar su excelencia investigadora, lógicamente trabajarán sobre temas quizás menos interesantes y relevantes, pero menos controvertidos y más tratables metodológica y empíricamente.

Un segundo motivo es el dominio de la perspectiva jurídica y normativa en los estudios sobre el sistema político español (ver, por ejemplo, Mateo, 2007), lógico, por otra parte, durante los primeros períodos de una democracia, donde las preocupaciones fundamentales son garantistas.

Una tercera explicación es que los estudios académicos han primado la fase electoral, es decir, la idoneidad como candidatos de los líderes políticos, y no la propiamente presidencial, debido a que los procesos electorales son más receptivos a un enfoque científico, por la cantidad de estadísticas y datos cuantitativos disponibles (encuestas, resultados electorales, etc.)^x, y también por ser de una inmediata aplicabilidad, como apoyo a la toma de decisiones en campañas electorales.

Otra razón es que los estudios de liderazgo en España han tenido lugar sobretudo en las escuelas de negocios, lógicamente más enfocadas al sector privado empresarial, menos sensibles a los aspectos políticos del liderazgo, y más atentas a cuestiones como la motivación de los empleados (intrínseca o por la tarea versus extrínseca o la compensación), carreras

directivas (la inteligencia emocional de los ejecutivos como requisito de su eficacia), etc.

Otro interesante motivo es que no ha existido en España hasta muy recientemente, y es aún débil, una tradición asentada de memorias o autobiografías de los presidentes, o incluso de biografías. Memorias estrictamente presidenciales sólo las ha escrito el presidente Aznar (2012 y 2013). Un prestigioso historiador, Casanova (2012) las ha criticado con dureza, afirmando que no resultan de interés para el estudioso por carecer de espíritu autocrítico o auto irónico, incluso de una visión histórica de largo recorrido. Lo más interesante de las memorias de J. M. Aznar publicadas en 2012 son los comentarios del autor sobre cómo, cuándo y por qué eligió a M. Rajoy como su sucesor. De ese recuento destaca el inmenso poder con que contaba entonces J. M. Aznar y cuán deliberadamente lo ejercía. Y alguna reflexión que, con el paso del tiempo, se demuestra interesante, como que eligió a M. Rajoy por su perfil más adecuado –perfil más bajo y menos confrontacional, se entiende-- para lidiar con las tensiones nacionalistas que J. M. Aznar preveía, acertadamente, en el futuro –y que él mismo había intensificado por sus políticas y estilo, del que era muy consciente así como de las reacciones que provocaba. Ya se verá si J. M. Aznar tenía razón y M. Rajoy es capaz, como su *sponsor* esperaba, de saber lidiar con retos como el independentismo catalán. Del segundo volumen de las memorias del presidente Aznar (2013) destaca la incomodidad, ya muy temprana, por ejemplo ya en la campaña electoral de 2004, los días previos al 11 M, que J.

M. Aznar manifiesta con M. Rajoy, su sucesor, a quien el mismo había designado.

En cualquier caso, salvo las memorias de J. M. Aznar, no hay nada análogo en España a las memorias de B. Clinton (2004), a la vez personales y políticas, o a las de T. Blair (2010), sobre todo políticas.

Otros libros publicados antes de 2012 por J. M. Aznar (2005, 2006, 2007a, 2007b), el más prolífico entre nuestros ex presidentes, son más exposiciones de su cosmovisión que verdaderas memorias o recuentos históricos. Son como él, el más ideólogo —dicho, por si acaso, no en sentido negativo—entre nuestros presidentes.

El único presidente español que en sus escritos se acerca algo, más en estilo que contenido, a los anteriores ejemplos anglosajones, y no sorprendentemente por ser el más intelectual de nuestros presidentes, es L. Calvo Sotelo. Después de abandonar la presidencia, el segundo presidente de la democracia publicó tres libros: uno recopilatorio de piezas breves pero no estrictamente presidencial, irónico, con una mirada gallega sobre el mundo y por eso mismo fascinante para el lector, con un gran título, *Memorias de un Cesante: Política desde la Barrera* (1999); un segundo sobre la Transición (1990); y finalmente un tercero sobre su saga familiar (2003).

Los libros de F. González son, como su presidencia, muy orientados a grandes temas, muy institucionales, como Europa (2010) o el encaje de Cataluña en el estado (2011). Son más de *policies* que de *politics* y con escasa biografía personal o incluso presidencial. Su último libro, que pareciera un libro de encargo para apoyo a conferencias —muy legítimo por

cierto--, está explícitamente dedicado al liderazgo y al desprestigio de la política, sin embargo, como en tantos trabajos sobre el tema, es al final difícil saber qué es realmente liderazgo para Felipe González salvo aquello que la política española no ofrece y tanto necesita el país ^{xi}.

En Noviembre de 2013 J. L. Rodríguez Zapatero publicó un texto de memorias con el título *El Dilema: 600 días de Vértigo*, centrado en la gestión de la crisis económica de sus dos últimos años presidenciales –un libro interesante porque demuestra la falta de poder de la presidencia española vis-a-vis las instituciones europeas y la clara conciencia que tenía el entonces presidente de que iba al desastre político, suyo y de su partido, y que no podía hacer nada por evitarlo. Si la primera presidencia Zapatero fue de resistencia ante el PP, en parte exitosa, la segunda fue de rendición ante las realidades económicas de la globalización encarnadas en las decisiones y presiones de las autoridades económicas europeas, incluso en las de líderes extranjeros como B. Obama. Aunque las críticas a las memorias del presidente Zapatero están siendo tan duras como las que recibió en su día por las suyas J. M. Aznar, son también, en cualquier caso, una bienvenida adición a los recuentos presidenciales españoles en primera persona, por limitadas que sean en el lapsus temporal cubierto. Un detalle casi divertido del libro de J. L. Rodríguez Zapatero y de los debates que provocó, pero ilustrativo de las dificultades de los historiadores, es la contradicción entre el recuento del presidente Zapatero y del ministro Solbes, con memorias publicadas en mismas fechas, sobre sus desacuerdos sobre política económica: mientras P. Solbes afirma haber remitido a Moncloa una

propuesta de políticas económicas distintas a las hasta aquella época implementadas para combatir la crisis, dando cuenta del rechazo de las mismas, el presidente Zapatero lo niega.

Las memorias de P. Solbes (2013) también ilustran los peligros de las recuentos políticos recientes: fueron muy criticadas por antiguos colegas suyos en los equipos de J. L. Rodríguez Zapatero, como M. Sebastián, tildando al autor de desagradecido, por incluir críticas al ex presidente. Espero que estas críticas no disuadan a otros protagonistas de la vida política española a escribir sus memorias.

En 2011 M. Rajoy publicó una autobiografía, típica en períodos electorales, de escaso interés académico, salvo algunas anécdotas que confirman aspectos de su perfil, por otro lado obvios --por ejemplo que se reconoce como introvertido --como su padre, señala.

El valor de estos testimonios en primera persona, que los académicos denominamos literatura primaria, no radica tanto en lo que dicen en cuanto que material histórico, ya que raramente sorprenden con hechos o datos desconocidos, ni en sus evaluaciones de un determinado período, a menudo con intenciones auto-exculpatorias, si no sobre todo por lo que ayudan a entender la psicología de los presidentes, ya que no hay nada más personal que redactar unas memorias o autobiografía, reveladoras en lo que dicen, en lo que no dicen, y cómo lo dicen, ya que lo que en crítica literaria se llama la “voz” revela más del autor que cualquier comunicación oficial o de intención electoral, tan mediatizadas, cuando eran presidentes. Incluso, aunque la

autobiografía o memoria sea plana, de mera anécdota, o auto celebratoria o auto justificativa, indica mucho de la psicología y estatura política del autor.

En el ámbito autonómico, sí existe un gran ejemplo de memorias, las de J. Pujol (2007, 2009, 2012), seguramente el más reflexivo entre todos los grandes líderes políticos españoles de la Transición, el que más conscientemente explicita la relación entre su itinerario personal y su compromiso y acciones políticas –también en otras publicaciones como en una, curiosa, conjunta con F. González (Pujol & González, 2004) . Sin embargo, en sus *Memories* J. Pujol no entra suficientemente, para el investigador interesado en la organización de su oficina presidencial, como el papel de Ll. Prenafeta, su jefe de gabinete en sus primeros años en la presidencia de Cataluña, a quién, según una extendida anécdota, dijo J. Pujol al poco de llegar al Palau de la Generalitat: “Lluis, la Generalitat somos tu y yo”. *Se non è vero è ben trovato*.

Otro ejemplo, de muy apreciable reflexividad, de memorias autonómicas son las de Pérez Touriño (2012), ex presidente de la Xunta de Galicia y académico antes que político –así le fue.

Hay así mismo escaso material autobiográfico o biográfico sustancial por parte de aquellos ayudantes y colaboradores, miembros de los gabinetes presidenciales, con acceso directo al comportamiento real de los presidentes en su puesto de trabajo, la Moncloa, los testigos claves en cualquier discusión del liderazgo presidencial efectivo. No hay nada parecido en España, por ejemplo, a las memorias de un *Chief of Staff* o jefe de gabinete presidencial (roles clave, porque son los que son testigos del verdadero estilo

presidencial), como las de Powell (2010) sobre T. Blair. El texto de J. Feo (1993) sobre su tiempo como jefe de gabinete en los primeros años de F. González es sobretodo un recuento de hechos, poco analítico, tan apresurado e intenso como los años que describe. Y no parecen esperables memorias de colaboradores cercanos a los presidentes, y tan importantes, como J. E. Serrano, nada menos que jefe de gabinete de dos presidentes, F. González y J. L. Rodríguez Zapatero; de C. Aragonés, tan relevante para entender la presidencia de J. M. Aznar; o de B. León o de J. A. Torres Mora en relación a la organización de Moncloa en los años presidenciales de J. L. Rodríguez Zapatero. Ni de C. Duarte, jefe de gabinete en los últimos años como President de J. Pujol. Incluso, el hecho biológico está haciendo desaparecer figuras importantes de los *staff* de Moncloa, como R. Dorado, uno de los altos ejecutivos “monclovitas” de confianza de F. González, de quien se ha anunciado un libro de publicación póstuma, aunque no enteramente de memorias políticas. Un trabajo interesante es el reciente recuento de Onega (2013), redactor de los discursos de A. Suárez y colaborador muy cercano – además de gran admirador, quizás demasiado para el estudioso.

Por supuesto, memorias de actores cercanos a los presidentes, aunque no sean de su *staff* directo pueden ser interesantes, como las espléndidamente escritas de A. Guerra (2005, 2006), las de F. Trillo (2005) ^{xii}, J. Bono (2012), Barrionuevo (1997) y las recientes ya comentadas de Solbes (2013).

Otras memorias dignas de tener en cuenta, aunque no directamente enfocadas a los presidentes o escritas por sus colaboradores cercanos,

ilustrativas de la política española y de determinados momentos donde las actuaciones presidenciales fueron importantes, son las bien escritas de M. Conde, aunque haya que obviamente tomarlas *cum granu salis*.

Un muy buen ejemplo de memorias políticas son las de R. Obiols, importantes para entender la historia política reciente de Catalunya.

Para que los expertos en liderazgo presidencial realicen su tarea se necesita idealmente, además de un buen surtido memorialista, una importante labor previa, de años, por historiadores y documentalistas, incluso de periodistas en una faceta de cuasi-historiadores. Ejemplos de libros sobre presidentes, situados en un punto intermedio del continuo empírico entre historia y periodismo son los de Abella (1997), Morán (1979), Quevedo (2007), Fuentes (2011), Campo Vidal (2012) y Onega (2013) sobre A. Suárez, el presidente del que se han escrito más biografías –incluso algunas de las primeras han sido actualizadas. Mientras hay razones obvias para cierta “Suárez-manía”, como el paso de tiempo que decanta el juicio sobre una presidencia, la importancia de la Transición, hay también razones más inquietantes, como la actual crisis de reputación de la política y de los políticos y sus partidos, que hace que un presidente de origen pre-democrático aparezca como atractivo, además del intenso personalismo del estilo del presidente Suárez, personalismo por el que lamentablemente tanta demanda existe en la política y en las empresas, y del que precisamente, este libro pretende desvelar en su falta de fundamento científico y político. Además del de Onega (2013), otro ejemplo periodístico,

de excelente escritura, de la nostalgia de A. Suárez, se encuentra en Ramírez (2013b).

Las obras existentes que abiertamente evalúan a los presidentes oscilan desde la descalificación más rotunda como la de Zavala (2010) sobre el presidente Zapatero, titulada nada tímidamente *Las Mentiras de ZP*, la también hiper crítica con Rodríguez Zapatero, especialmente interesante por provenir de sus propias filas, de Leguina (2014), pasando por los intermedios críticos de Cernuda (2007) sobre el presidente Zapatero, o el muy temprano de Oneto (1984) sobre el presidente González, acabando en las cuasi hagiografías, como los libros de Drake sobre E. Aguirre (2006), de del Toro sobre Rodríguez Zapatero, de Rahola (2010) sobre A. Mas y de Rodríguez (2010) sobre J. M. Aznar.

Otro ejemplo de trabajo periodístico —estoy siendo ilustrativo y no exhaustivo en esta selección— es el de Prego (2000), espléndido por lo consciente que es esta autora de la dialéctica presidente-situación, así como el de Iglesias (2007), con entrevistas en profundidad a presidentes del gobierno de España y a otros destacados líderes políticos que ayudan al entendimiento de los primeros.

Son muy útiles para el estudioso los trabajos de García Abad (2006a, 2006b, 2010), autor interesante porque abiertamente afirma que su trabajo periodístico sobre A. Suárez, F. González y J. L. Rodríguez Zapatero, constituye materia prima para la labor de los historiadores. O los recuentos biográficos de Palomo ^{xiii} sobre líderes populares en sus momentos finales de ascenso a Moncloa, como el de Aznar (1990) y el de Rajoy (2011).

J. L. Rodríguez Zapatero, que llegó a la presidencia en pleno auge mediático al modo norteamericano de la política (tertulias, etc.), favorecida por la ofensiva popular del movimiento neo conservador, ha sido objeto de intensa atención periodística (además de los ya citados, entre otros, Campillo, 2004 y, el más interesante, Valenzuela, 2007).

Desde el punto de vista de calidad literaria y aunque no sean sobre presidentes son imprescindibles los deliciosos retratos de políticos por Nadal (2011) y entre numerosas piezas periodísticas breves que se podrían citar, las de Onega (2012) sobre M. Rajoy (2012) y la de Puigverd (2013) sobre Dolores de Cospedal.

En otro tipo de género, empiezan a aparecer publicaciones especiales sobre nuestros presidentes, entre académicas y conmemorativas, como el número especial de *Cuenta y Razón* dedicado a L. Calvo-Sotelo (2008), así como el libro sobre este mismo presidente editado por su hijo Pedro (2010), y otro número especial de la misma publicación sobre A. Suárez (2012).

No es pues el problema del estudioso tanto uno de falta de materiales primarios, como uno de escasez de secundarios, es decir, de trabajos ya académicos orientados específicamente a la teorización del liderazgo presidencial y sus posibilidades y límites en España.

También se da una razón prudencial para la escasez de trabajos sobre nuestros presidentes. Desde los últimos años de la presidencia de F. González, cuando el PP de J. M. Aznar adoptó una estrategia de acoso total, los espacios de neutralidad política en España se han achicado. Todo se ha

convertido en políticamente interpretable y, por tanto, sujeto a juicios de valor con posibles consecuencias para las carreras de los estudiosos.

Hay una gran excepción a la escasez de trabajos académicos sobre el ejercicio del liderazgo presidencial, sus límites y posibilidades: el artículo del gran politólogo español ya fallecido J. Linz (1987) sobre liderazgo innovador en la transición democrática española. Linz se centró en las competencias que debía poseer un líder para afrontar una tarea tan extraordinaria como una transición de régimen político. Basó 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: A. Suárez y F. González. Este trabajo es un buen ejemplo del tipo de análisis que todavía hace enorme falta en España y al que pretendo contribuir, humilde y prudentemente, con este libro y, sobretodo, provocar otras colaboraciones venideras, más completas, documentadas, sistemáticas y reposadas.

3. Otros Propósitos del Libro.

Otros objetivos de este libro, además de intentar llenar el vacío vacío académico, son los siguientes.

Promocionar el rigor de los estudios sobre liderazgo en general en este país, tanto público o privado. Buena parte de los ejemplos y propuestas de liderazgo que se pueden encontrar en los medios de comunicación, y muchos textos destinados a su divulgación entre directivos, provienen del ámbito de la empresa privada. Sin embargo, los perfiles de grandes empresarios y altos directivos, frecuentísimamente usados como encarnaciones del liderazgo,

pueden estar demasiado mediatizados por sus poderosos gabinetes de comunicación o de relaciones institucionales, o por su propio poder empresarial, ya que muchas editoras, de libros o prensa, o consultoras (algunas tiene sus propios rankings de liderazgo empresarial en España), pueden depender directa vía propiedad, o indirectamente vía mercantil, de ellos.

En contraste poco halagüeño con los líderes empresariales (hasta la crisis económica), o de ONGs, nuestros dirigentes políticos no son reconocidos como modelos positivos de liderazgo, debido a la preocupante mala prensa y pobre reputación de la política en general y los políticos en particular, especialmente en épocas de crisis económica, como se ha reflejado repetidamente, por ejemplo, en las encuestas del Centro de Investigaciones Sociológicas durante todo el largo tiempo de redacción de este libro. Sin embargo, en las sociedades abiertas, como la española, los políticos son los actores sociales más escudriñados y, por tanto, más controlables. Hoy en día existe disponible más información de calidad sobre M. Rajoy, o sobre su predecesor J. L. Rodríguez Zapatero, que acerca de cualquier gran dirigente empresarial español. Los líderes políticos están constantemente en el escaparate y son ejemplos de liderazgo, positivo o negativo, fácilmente accesibles por su omnipresencia mediática. Promocionar un acercamiento riguroso, sistemático, racional, equitativo, a nuestros presidentes de gobierno es, por consiguiente, otro de los objetivos de este texto.

Además, el uso de ejemplos de responsables políticos para la divulgación del liderazgo en general es especialmente pertinente porque todo liderazgo --no importa el ámbito de actividad, público, social o privado-- es esencialmente político (Turner, 1995).

Hay un beneficio añadido al énfasis en el aspecto político de todo liderazgo. Buena parte de lo que en España se difunde sobre liderazgo, público o privado, pero especialmente privado, muchas veces en forma de libros de auto-ayuda, enfatiza en exceso la importancia del carácter, de la voluntad, de una especie de irrestricto *self*, carente de cualquier realismo psicológico y social, en el que parece que el elemento clave del liderazgo es el puro querer. Es voluntarismo, sin respaldo científico alguno. Es una manifestación masiva de lo que los psicólogos llaman “error de atribución”, el sesgo de los humanos a atribuir a causas personalistas fenómenos que se explican más rigurosamente por causas impersonales, sociales. Toda una industria de publicaciones, seminarios y charlatanes sobre liderazgo se ha construido abusando de este sesgo. En la dirección de empresas --donde los líderes son los modernos “ídolos de la tribu”, que diría Bacon-- todavía más que en la política. De hecho, buena parte de la producción española sobre liderazgo empresarial, analizada desde un punto de vista ideológico, es anacrónicamente nacional-católica. En contraste, toda perspectiva política del liderazgo es maquiavélica en el sentido de realista (Conde, 1947, Mansfield, 1987) y, por tanto, con más probabilidades de ser científica.

4. Metodología.

En contraste con España, incluso con la Europa occidental (en Francia los textos son más ensayísticos que académicos), en el contexto anglosajón la literatura académica sobre líderes políticos es abundante. En los Estados Unidos, debido al presidencialismo explícito de su sistema político, existe una larga, académicamente reconocida y distinguida tradición de científicos sociales presidenciales. Destacan, entre otros, el gran clásico Neustadt (1961), sobre la administración de capital político ^{xiv}; Barber (1977), sobre los rasgos psicológicos más relevantes para entender la acción de los presidentes; Porter (1980), enfocado a los procesos de toma de decisiones estratégicas; Skowronek (1993, 2008), sobre la tipología de contextos políticos en los que mueven los presidentes y el autor que, junto a Neustadt, paradójicamente su máximo adversario intelectual en el campo de estudios presidenciales, más ha influido en mi manera de pensar; Greenstein (2000) sobre las competencias ejecutivas, cuya última edición ya incluye comentarios sobre la presidencia de B. Obama, y la obra a la que más se parece formalmente mi primer trabajo académico, co autorado, sobre este tema (Alvarez & Pascual, 2002); Post (2003), autor que lanzó un centro de análisis psicológico para la CIA; finalmente, Edwards (2009), el último en argumentar las muchas limitaciones del role presidencial norteamericano como agente de cambio. Es muy interesante que todos estos grandes autores, aún con variaciones de énfasis, reconocen que la presidencia norteamericana es una posición más de dependencia que de autonomía, con escasos poderes para efectuar transformaciones sustanciales en la sociedad norteamericana.

Dado que, de manera confesa, los referentes conceptuales de partida usados en este trabajo han sido los desarrollados para estudiar la presidencia de los USA, por ser éstos los más sofisticados y contrastados sobre liderazgo presidencial, es precisa una reflexión sobre la validez comparativa de los mismos, a añadir a las que ya he ido realizando en cada capítulo. Esta validez comparativa no ha de ser perfecta, si no simplemente suficiente, para empezar a avanzar en el establecimiento del campo del saber “liderazgo presidencial” en España. Y a partir de ahí, con más presidentes en la base de datos, con nuevos trabajos, sí entonces elaborar modelos propios sobre liderazgo presidencial.

Es obvio que las diferencias entre el sistema norteamericano y español y entre sus prácticas políticas son sustanciales. Estas son mayores cuanto más contexto se considere en la comparación. Al fin y al cabo, la distancia entre el sistema constitucional norteamericano y el español es enorme, tanta como la que separa los roles formales de los presidentes de ambos países, incluso los estilos y carreras típicos de los políticos de ambos sistemas. Por ejemplo, el papel exterior de los presidentes norteamericanos es mucho más importante que el de los españoles, aunque el de éstos lo es crecientemente (Areilza, 2005, 2009). Por ello, la comparación será menos apropiada para una oficina política concreta, en un entramado institucional particular, y en un tempo o circunstancia política específicos. Pero cuanto más personal y psicológica sea la comparación, cuanto más sea ésta un contraste entre los estilos de liderazgo de los presidentes --y éste es el enfoque principal de este libro-- ésta comparativa será más pertinente, ya

que los caracteres y dimensiones psicológicas básicas del liderazgo son universales, como comenté en el capítulo 4. Además, afortunadamente para los estudiosos de este tema, dado que durante las situaciones llamadas “blandas” como la Transición española, de fluidez normativa y política, las personalidades y la psicología de los actores son, aunque excepcionalmente, más relevantes, la justificación de la comparación es mayor. La validez de esta comparativa será en el futuro menor, a medida que avancemos en el tiempo y sea más alargada la *path-dependency* o dependencia histórica institucional de la democracia española y del role presidencial en la misma.

Se da, por consiguiente, la interesante circunstancia de que, por un tiempo, mientras la serie de presidentes españolas sea limitada y en ésta los de la Transición sigan siendo relativamente importantes, se ofrece una ventana de oportunidad al investigador para, al menos a priori y tentativamente, poder utilizar los modelos pensados para USA --los más desarrollados, generales, universales y robustos, disponibles sobre liderazgo presidencial-- para acompañar el inicio de este tipo de trabajos en España.

En cualquier caso, modelos básicos como el de Barber (al fin y al cabo los perfiles psicológicos son universales) y Skowronek (al fin y al cabo el posicionamiento contrario o a favor de presidentes ante ciclos políticos resistentes o a la baja son universales) parecen aplicables a España. Incluso las dudas de Skowronek (2008) sobre la persistencia de ciclos políticos en Estados Unidos aplica a España como discuto en la Conclusión del libro.

Finalmente, la tensión entre, por un lado, la energía como recurso esencial del líder ejecutivo transformador y, por otro, la resistencia ante un

poder enérgico por los gobernados, sobre la que elaboré en la Conclusión, es no sólo transversal a ámbitos de liderazgo de todo tipo, del institucional-político al empresarial, como también a países y momentos históricos. No en vano, Mansfield (1987) en el mejor libro existente sobre el ejecutivo político, se basa en autores que van desde Aristóteles en la Grecia clásica al Maquiavelo de la Florencia de principios del XVI, a Montesquieu en la Francia post renacentista, a los *founding fathers* americanos, hasta las contribuciones de las *business schools* actuales.

Esta ha sido una obra prolongada en el tiempo de producción que, como los trabajos sobre temas sobre los que existen pocos precedentes, no ha habido una metodología detallada de inicio, sino que los procesos de trabajo se han ido estableciendo a medida que iba avanzando. Además, dada la confesa metodología general deductiva, he partido de unas teorías preexistentes que se aplican a casos, en este caso presidentes y sus contextos, sobre los que no es requisito un conocimiento exhaustivo sino el suficiente para verificar o no las variables de las teorías. Es decir, éste no pretende ser un libro de historia, pero de análisis comparado de liderazgo, respetando el mandato metodológico de Mansfield citado al principio de este Apéndice: se comparan presidentes individuales en sus contextos particulares. Es decir se comparan las relaciones de los presidentes con sus contextos. Esta es, de hecho, la unidad de análisis, no presidentes abstraídos de su situación, no contextos *per se*, lo que se refleja especialmente en el capítulo 4 del libro.

A pesar de no ser la variable clave para mi, precisamente por ello, he trabajado con especial minuciosidad los perfiles psicológicos de los presidentes, cuestión muy complicada metodológicamente porque inputs suficientes y fiables sólo los pueden proveer aquellos que han trabajado en la mayor cercanía de los presidentes, quienes normalmente están interesados, o por lealtad o por mantener su prestigio profesional, a la discreción o secreto.

Para controlar mi juicio clínico de los indicadores de personalidad más relevantes de los presidentes de gobierno españoles y de sus estilos, he ido contrastado mis hipótesis, aunque en fases distintas de este trabajo y por consiguiente no sobre el mismo abanico de variables que he ido aumentando con el tiempo, con una selección de altos políticos, miembros de la administración o equipos presidenciales, y contrastados observadores de nuestros presidentes, como académicos y periodistas.

Añado al final de este Apéndice el Cuestionario que he aplicado finalmente a cada presidente para contar con un juicio psicológico, competencial y de estilo lo más disciplinado posible. Este cuestionario ha sido contestado por mi mismo al final de todas mis lecturas sobre los presidentes y de buena parte de mis entrevistas sobre los mismos, así como, aunque sólo parcialmente en la mayoría de los casos y no siempre en su forma final o sistemáticamente, por algunos de mis entrevistados. Está integrado por una selección de *items* seleccionados provenientes de tests existentes sobre las dimensiones psicológicas discutidas en el capítulo 4:

- Las 5 Grandes (NEO)

- Las 3 orientaciones de McLelland,
- Orientación a la tarea u orientación a las personas
- Estilo centralizado o descentralizado de tomas de decisiones
- Otras dimensiones de estilo: comunicación, horizonte de trabajo
- Carisma
- Temperamento y estilo cognitivo
- Auto monitoreo
- Nivel de energía

Para acabar, si a pesar de lo dicho hasta ahora, que este texto intenta objetivar el estudio de los presidentes españoles, algún lector se puede todavía preguntar por mi *parti pris*. Habría que recordarle al lector curioso que las simpatías por un presidente u otro, en especial en lo referente a su estilo de liderazgo no tienen por qué coincidir con las preferencias ideológicas generales. Hay presidentes que global o parcialmente merecen nuestra admiración. También hay algunas cuestiones de estilo y liderazgo que son ideológicamente neutrales, por así decir. Y, finalmente, este tema, como en tantos otros, se puede hacer ciencia sin ser *value free* y sin necesidad de declaración expresa de preferencias.

(Las referencias bibliográficas completas se encuentran en las páginas finales del libro al que corresponde esta separata académica)

ⁱ El lector académico puede encontrar en Skowronek (2009) una sofisticada discusión de la evolución de estas hipótesis para los estudios presidenciales norteamericanos.

ⁱⁱ Esta estrategia electoral fue especialmente paradójica en un partido de izquierdas que, a priori, debería, por coherencia ideológica, proponer una oferta de liderazgo menos personalista, de la que, por cierto, el PSOE acabaría arrepintiéndose (Alvarez 2011c).

ⁱⁱⁱ Excepción en el ámbito autonómico es el PNV, que ha separado tradicionalmente la dirección del partido de la candidatura a Lehendakari, lo que históricamente también le ha causado problemas y escisiones, como la protagonizada por C. Garaikoetxea. Sobre la tensión líder-candidato ver Unzueta (2013).

^{iv} Un par de anécdotas servirán para ilustrar este hiato en la trayectoria de los presidentes españoles, desde miembros indiferenciados de un grupo cuasi-cerrado, cuya dirigencia se dirime por cooptación, como son las oligarquías de los partidos políticos, a la experiencia irreductible y singular de ser presidente. En el documental *The Fog of War* (Morris, 2004), R. McNamara relata cómo, siendo entonces Chief Executive Officer de Ford Motor Corp., al expresar su reticencia al ofrecimiento de J. F. Kennedy de convertirse en secretario de defensa, por falta de preparación específica para el puesto y por desconocimiento del sector público en general y de defensa en particular, el todavía presidente-electo le contestó: *Bob, there are no schools for presidents either* (Bob, tampoco hay escuelas para presidentes). Otra anécdota, que debo a un buen colega pero que no puede certificar, aunque *se non è vera è ben trovata*, es aquella que se atribuye a J. L. Rodríguez Zapatero, quien al poco de llegar a Moncloa, al darse cuenta de las posibilidades del puesto, supuestamente exclamó: “¡Cuánto se manda aquí!”

^v Sobre la perspicaz analogía de la Restauración asimétrica para entender el actual sistema político español, a la que haré varias referencias en el libro, ver los artículos de Juliana en *La Vanguardia*, sobre todo en el Otoño-Invierno de 2011 y 2012a, así como de López-Burnioli (2013) y de Doménec, Buster & Raventós (2013).

^{vi} C. Fabra, Presidente de la Diputación Provincial de Castellón, ha llegado a reconocer: “Yo ni sé la cantidad de gente que habré colocado en 12 años...todo eso es voto cautivo” (*El País*, 5 de Marzo de 2009).

^{vii} El hábito de J. L. Baltar, hasta no hace mucho presidente de la diputación de Ourense, de asistir a tantos entierros en su provincia como le fuera posible, recuerda una de las escenas más famosas de la película *The Last Hurrah*, en la que Spencer Tracy interpreta al *boss* Frank Skeffington, carácter *à clef* del alcalde irlandés de Boston y gobernador de Massachussets J. M. Curley –al fin y al cabo el caciquismo es universal y las formas básicas de hacer política también lo son. Sobre el caciquismo de J. L. Baltar, ver los reveladores artículo de Huete (2012a, 2012b, 2012c) y Lugilde (2010).

^{viii} Sobre esta discusión en USA ver Skowronek 1999.

^{ix} Citado por Klein (2012).

^x Ver, como ejemplo, el ya mencionado buen trabajo de Rico (2009).

^{xi} Ver por R. Vargas Machuca una magnífica crítica del último libro de González en *Revista de Libros*, Febrero 2014. En el mismo número también se pueden encontrar críticas de referencia sobre las memorias parciales de Zapatero por Elisa de la Nuez, y sobre las de Aznar por Santos Alvarez.

^{xii} Ver un ejemplo del uso de memorias políticas para el estudio en profundidad de una decisión presidencial en Alvarez (2009a).

^{xiii} Palomo explícitamente reconoce que sólo escribe biografías sobre presidentes de gobierno o políticos que pueden llegar a serlo (Información.es, 24 de Marzo de 2011).

^{xiv} El libro de Neustadt *Power and the Modern Presidents: the Politics of Leadership from Roosevelt to Reagan*, cuya primera edición, de 1961, es el que más ha influido en el campo de estudios presidenciales. Neustadt, encomiado como el autor del moderno *Príncipe*, es también el autor que más recelos ha despertado en colegas como Skowronek (1998), quien descalifica su obra como libro de autoayuda presidencial.

Encuesta Liderazgo Presidencial en España

Profesor José Luis Alvarez, PhD

ESADE
Business School

Mateo Inurria, 25 -27
28036 Madrid

Copyright © José Luis Alvarez, 2012

Si existe una única fuerza conductora que motiva a todos los presidentes, ésta 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 depende de que los ciudadanos, élites políticas, académicos y periodistas los perciban a la altura de tan elevada expectativa.

T. M. Moe & S. A. Wilson (1994). Presidents and the Politics of Structure. *Law and Contemporary Problems*, Vol. 57, Winter & Spring 1994, Nos. 1 & 2

Madrid, invierno-primavera 2012

La cita anterior, pensada para los presidentes norteamericanos, también aplica, con los caveats correspondientes, a los presidentes de gobierno españoles. Estos son la variable clave para entender las dinámicas políticas de nuestro país. A pesar de ello, los estudios académicos sobre el liderazgo presidencial en España son escasos. Es necesario un estudio objetivo, riguroso, neutral de nuestros presidentes de gobierno, que permita contribuir a un debate desapasionado y equitativo sobre los mismos.

Soy José Luis Alvarez, Profesor de ESADE, Doctor en Sociología de las Organizaciones por la Universidad de Harvard, y estoy finalizando un libro sobre nuestros presidentes de gobierno. En www.joseluisalvarez.com podrán encontrar información sobre mi carrera académica, trabajos científicos y de divulgación, así como el índice tentativo de este libro y borrador del capítulo introductorio.

Mi investigación intenta entender la interacción entre, por un lado, la personalidad, comportamiento y estilo de trabajo de nuestros presidentes y, por otro, sus circunstancias institucionales y políticas. Mi trabajo es respetuoso con todos los presidentes. No establece rankings de liderazgo o de grandeza histórica.

Probablemente no todos los destinatarios de este cuestionario -altos líderes políticos españoles, catedráticos de ciencias políticas, servidores públicos que han trabajado en Moncloa o han tenido importantes cargos en la administración, periodistas, y otros observadores distinguidos de nuestra realidad política- podrán responder a todas las preguntas con el mismo grado de conocimiento sobre todos ellos. Aún así, por favor intente responder al mayor número posible de cuestiones en base a su experiencia, testimonios recibidos o lecturas fiables, excepto a aquellas preguntas de las que carece información mínima suficiente o, a aquellas, si es el caso, que piense que sus posiciones políticas no le permiten contestar con objetividad.

Por supuesto, sus respuestas son absolutamente confidenciales y, en ningún caso o forma, se revelarán las opiniones individuales de los encuestados. Se presentarán exclusivamente datos agregados. Sí se listarán en el libro los nombres de las personas que han contestado el cuestionario: un mínimo de 50. Para cualquier duda sobre este aspecto o cualquier otro de la encuesta, no duden en ponerse en contacto conmigo al 676 499 122, o en josel.alvarez@esade.edu

Por favor, rellene esta encuesta a la mayor brevedad. Si por el método que les hemos remitido la encuesta, email o papel, no les va bien, se la hacemos llegar por el alternativo.

Gracias anticipadas por su tiempo (unos 20 minutos). A su publicación, recibirán una copia del libro.

Profesor José Luis Alvarez

Estilos de Liderazgo Presidencial

Por favor, indique en qué **grado (1 nada o casi nada y 5 muy frecuentemente o siempre)** considera usted que los presidentes de gobierno españoles muestran o han mostrado en su comportamiento las siguientes características:

	Suárez	Calvo - Sotelo	González	Aznar	Rodríguez Zapatero	Rajoy
1. Cordial, afectuoso, amigable, cercano a la gente. Crea lazos fácilmente.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
2. Gregario, prefiere estar rodeado de gente. Sociable y extrovertido.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
3. Asertivo, socialmente activo, dominante. Fuerte.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
4. Activo, vigoroso, en movimiento, necesita mantenerse ocupado. Enérgico.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
5. Busca emociones, anhela la acción y estímulos. Encuentra placer en los retos.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

Por favor, indique en qué **grado (1 nada o casi nada y 5 muy frecuentemente o siempre)** considera usted que los presidentes de gobierno españoles muestran o han mostrado en su comportamiento las siguientes características:

	Suárez	Calvo - Sotelo	González	Aznar	Rodríguez Zapatero	Rajoy
6. Positivo, propenso a la alegría, felicidad, y emociones intensas. Entusiasta y de buen humor.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
7. Competente, capaz, eficaz. Bien preparado.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
8. Ordenado, aseado, pulcro y bien organizado.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
9. Con sentido del deber, principios fuertes. No está a la defensiva. Concentrado.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
10. Necesita el éxito. Trabaja duro para lograr sus propósitos. Ambicioso.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

Por favor, indique en qué **grado (1 nada o casi nada y 5 muy frecuentemente o siempre)** considera usted que los presidentes de gobierno españoles muestran o han mostrado en su comportamiento las siguientes características:

	Suárez	Calvo - Sotelo	González	Aznar	Rodríguez Zapatero	Rajoy
11. Auto disciplinado, inicia y termina tareas, a pesar de contratiempos, distracciones o fatiga. Diligente.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
12. Deliberado, piensa antes de actuar. Prevenido.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
13. Confiado, cree que la gente es honesta y bien intencionada. Olvida agravios.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
14. Franco, sincero, ingenuo. No es complicado o exigente.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
15. Altruista, generoso, considerado, dispuesto a ayudar a otros.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

Por favor, indique en qué **grado (1 nada o casi nada y 5 muy frecuentemente o siempre)** considera usted que los presidentes de gobierno españoles muestran o han mostrado en su comportamiento las siguientes características:

	Suárez	Calvo - Sotelo	González	Aznar	Rodríguez Zapatero	Rajoy
16. Complaciente, no arrogante, inhibe la ira y la agresión. No es obstinado.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
17. Modesto, humilde. No alardea, no es ostentoso.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
18. Sensible, amigable y afectuoso. Simpático y consciente de los demás, en especial de los menos afortunados.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
19. Ansioso, tenso, temeroso, propenso a la preocupación, sin auto confianza.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
20. Hostil, tiende a experimentar furia, irritación, impaciencia y enfado.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

Por favor, indique en qué **grado (1 nada o casi nada y 5 muy frecuentemente o siempre)** considera usted que los presidentes de gobierno españoles muestran o han mostrado en su comportamiento las siguientes características:

	Suárez	Calvo - Sotelo	González	Aznar	Rodríguez Zapatero	Rajoy
21. Depresivo, propenso a sentir tristeza, desánimo, culpa y soledad.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
22. Auto consciente, vergonzoso, sensible a las burlas. Tímido.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
23. Impulsivo, incapaz de controlar impulsos y deseos. Mal humorado.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
24. Vulnerable, estresado, se da por vencido; no piensa con claridad, no tiene confianza en sí mismo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
25. Abierto a la fantasía, vive de la imaginación, soñador.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

Por favor, indique en qué **grado (1 nada o casi nada y 5 muy frecuentemente o siempre)** considera usted que los presidentes de gobierno españoles muestran o han mostrado en su comportamiento las siguientes características:

	Suárez	Calvo - Sotelo	González	Aznar	Rodríguez Zapatero	Rajoy
26. Abierto a la estética, aprecia el arte, música, poesía, belleza. Original.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
27. Abierto y receptivo a sentimientos y emociones de otras personas. Espontáneo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
28. Abierto a la acción, dispuesto a probar nuevas actividades, nuevos lugares, diferentes cosas. Aventurero.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
29. Abierto a nuevas ideas, intelectualmente curioso. Idealista, inventivo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
30. Abierto y dispuesto a explorar nuevos valores sociales, políticos o religiosos. Poco convencional.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

Por favor, indique en qué **grado (1 nada o casi nada y 5 muy frecuentemente o siempre)** considera usted que los presidentes de gobierno españoles muestran o han mostrado en su comportamiento las siguientes características:

	Suárez	Calvo - Sotelo	González	Aznar	Rodríguez Zapatero	Rajoy
1. Prefiere trabajar en contacto personal con colaboradores, motivándolos e influenciándolos directamente. Orientado a las personas.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
2. Prefiere el trabajo de despacho, los procesos y sistemas formales, los informes escritos a las comunicaciones personales. Orientado a la tarea	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

Por favor, indique en qué **grado (1 nada o casi nada y 5 muy frecuentemente o siempre)** considera usted que los presidentes de gobierno **toman decisiones** políticamente importantes de las siguientes maneras:

	Suárez	Calvo - Sotelo	González	Aznar	Rodríguez Zapatero	Rajoy
1. En soledad, individualmente, y después anuncia las decisiones a su equipo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
2. Individualmente tras escuchar / consultar a su equipo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
3. Conjuntamente con su equipo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
4. Delega en su equipo decisiones importantes	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

Por favor, indique el **grado de eficacia (1 pobre y 5 excelente)** de los presidentes de gobierno en los ámbitos de **comunicación** que se señalan a continuación:

	Suárez	Calvo - Sotelo	González	Aznar	Rodríguez Zapatero	Rajoy
1. Reuniones uno a uno	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
2. Pequeños grupos o reuniones de trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
3. Parlamento	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
4. Grandes audiencias (p ej. mítines)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
5. Televisión	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

Por favor, indique el **grado de competencia (1 pobre y 5 excelente)** de los presidentes de gobierno en los ámbitos de **comunicación** que se señalan a continuación:

	Suárez	Calvo - Sotelo	González	Aznar	Rodríguez Zapatero	Rajoy
6. Prensa escrita	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
7. Libros	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

Por favor, indique el **horizonte preferido de trabajo (1 escasa o nula preferencia y 5 altísima preferencia)** de los presidentes de gobierno:

	Suárez	Calvo - Sotelo	González	Aznar	Rodríguez Zapatero	Rajoy
1. Largo plazo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
2. Corto plazo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

Por favor, indique en qué **grado (1 pobre y 5 excepcional)**; considera usted que los presidentes de gobierno exhiben las siguientes características:

	Suárez	Calvo - Sotelo	González	Aznar	Rodríguez Zapatero	Rajoy
1. Posee elevadas capacidades para el trabajo político.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
2. Establece relaciones emocionales con sus seguidores.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
3. Reacciona apropiadamente ante las crisis.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

¿Cómo calificaría usted (**1 muy baja y 5 muy alta**) la capacidad de los presidentes de gobierno para llevar a cabo intensas, prolongadas y continuadas jornadas de trabajo? ¿Su energía?

	Suárez	Calvo - Sotelo	González	Aznar	Rodríguez Zapatero	Rajoy
1. Energía sostenida para el trabajo político (1 muy baja y 5 muy alta)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

¿Cómo calificaría usted (**1 frío, secundario y 5 caliente, primario**) el temperamento emocional de los presidentes de gobierno?

	Suárez	Calvo - Sotelo	González	Aznar	Rodríguez Zapatero	Rajoy
1. Temperamento emocional (1 frío, secundario y 5 caliente, primario)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

¿Cómo calificaría usted (**1 analítico y 5 intuitivo**) el estilo cognitivo de los presidentes de gobierno y líderes políticos siguientes?. Un estilo analítico desglosa los problemas en partes y procede secuencial, lógica y metodológicamente a su solución. Un estilo intuitivo capta la esencia de los problemas en su globalidad y sus soluciones alrededor de un tema dominante.

	Suárez	Calvo - Sotelo	González	Aznar	Rodríguez Zapatero	Rajoy
1. Estilo cognitivo (1 analítico y 5 intuitivo)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

Indique en qué **grado (1 nada o muy infrecuente y 5 siempre o muy frecuentemente)** las siguientes características aplican a los presidentes:

	Suárez	Calvo - Sotelo	González	Aznar	Rodríguez Zapatero	Rajoy
1. Puede imitar en broma el comportamiento de otras personas o políticos.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
2. Puede fácilmente improvisar discursos, incluso sobre temas sobre los que no tiene muchos conocimientos.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
3. Pudiese haber sido un buen actor.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
4. Puede actuar de forma distinta, según las situaciones.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
5. En una reunión social o fiesta, es raramente el centro de atención y deja que otros cuenten chistes y hagan bromas.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

Indique cuál de estas tres orientaciones o preferencias **es las más intensa** en los presidentes de gobierno y líderes políticos siguientes:

	Suárez	Calvo - Sotelo	González	Aznar	Rodríguez Zapatero	Rajoy
1. Orientación al logro, a conseguir objetivos, a ser eficaz.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
2. Orientación al poder, a llegar a la cúspide del sistema político y a mandar	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
3. Orientación a la integración en un grupo, a sentirse apreciado por sus correligionarios, partidarios y ciudadanía.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1

En su opinión, ¿Cuál era o es el grado de preocupación (1 muy elevado y 5 muy bajo) de los presidentes españoles, durante su presidencia, por su futuro lugar en la Historia?

	Suárez	Calvo - Sotelo	González	Aznar	Rodríguez Zapatero	Rajoy
1. Preocupación por lugar en la historia (1 muy elevado y 5 muy bajo)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

Indique su grado de conocimiento de los presidentes de gobierno españoles (1 muy elevado y 5 muy bajo)

	Suárez	Calvo - Sotelo	González	Aznar	Rodríguez Zapatero	Rajoy
1. Grado de conocimiento (1 muy elevado y 5 muy bajo)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5





ESADE

Madrid

Mateo Inurria, 25-27
28036 Madrid
Tel. +34 913 597 714
Fax +34 917 030 062

www.esade.edu