

En busca de respuestas. El liderazgo en tiempo de crisis

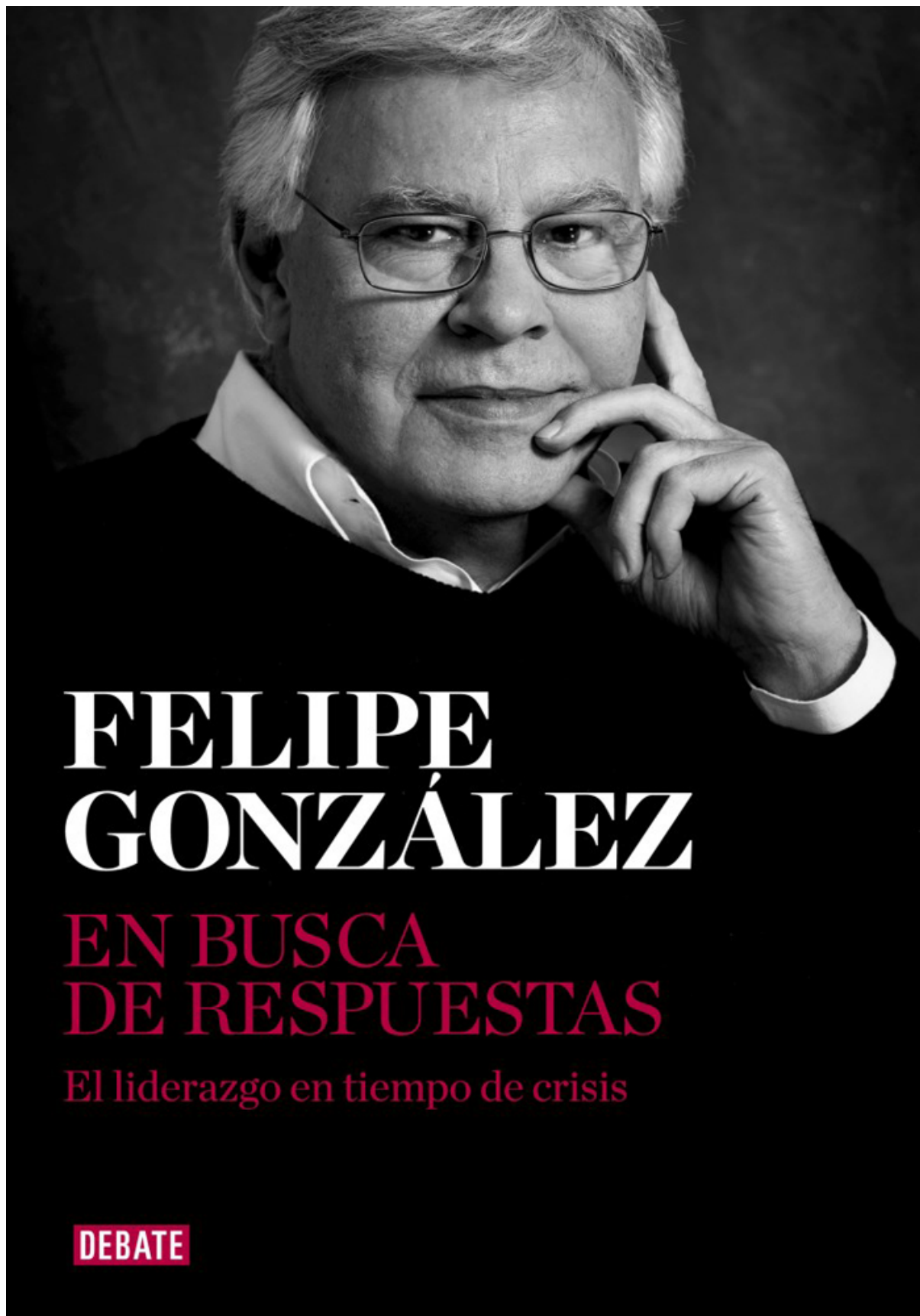
Felipe González

Barcelona, Debate, 2013 245 pp. 19,90 €

Felipe González y el liderazgo

Ramón Vargas-Machuca Ortega

10 febrero, 2014



FELIPE GONZÁLEZ

EN BUSCA DE RESPUESTAS

El liderazgo en tiempo de crisis

DEBATE

El autor, uno de los líderes políticos más influyentes del último cuarto del siglo XX, aduce su excepcional experiencia para avalar la tesis del libro: el liderazgo es crucial para superar la crisis, pero –lamentablemente– el liderazgo escasea. Se da la circunstancia, casual o buscada, de que la publicación de este texto coincide con la de las memorias parciales de otros dos expresidentes de gobierno, José María Aznar y José Luis Rodríguez Zapatero, reseñadas en estas mismas páginas. Seguro que esta sincronía estimula la curiosidad de los lectores. Estos tratarán de comprobar si la digestión de una tan singular experiencia por parte de los autores aporta más y mejor conocimiento de lo que nos ha pasado y de lo que nos espera. Veamos, al menos, si el libro de Felipe González cumple esa expectativa.

Anticipo que mi punto de vista no es sólo el de un estudioso de la política. Además de observador, he sido participante, ya que estuve enrolado en la aventura política de Felipe González desde 1974 hasta 1993; primero, como seguidor más a menos entusiasta, después como militante crítico de su ejecutoria, sin sumarme por ello a la tropa de furibundos detractores compuesta en parte por antiguos admiradores ciegos. Este libro se nos proyecta como todo un síntoma de la personalidad de González, de las claves de sus logros y de las carencias de su ejecutoria; y, sobre todo, como un síntoma de la dificultad casi insuperable que tienen los que fueron líderes de ejercer bien como «ex». En este sentido, el libro me confirma una opinión: Felipe González fue mejor líder que Aznar y Zapatero, pero como exlíder es tan prescindible como ambos. Este libro interesa no tanto por lo que el texto revela, sino por lo que rememora y por lo que se echa en falta. En él, como en casi todos los de este género, hay reiteraciones y se pierde a veces el hilo conductor. Pero el lector debe ser indulgente, no ya por esos defectos formales, sino porque, como dice el autor en el prólogo, esta es su «manera de trabajar, pensar y actuar, al hilo de los acontecimientos» (p. 15).

La figura del líder

Tras leer los dos primeros capítulos del libro, el lector se hace una idea bastante acertada del prototipo de liderazgo que propugna Felipe González. Todo buen líder posee ciertas cualidades excepcionales. Antes que nada, una especial empatía para hacerse cargo (no sólo reflejarlo) de un estado de ánimo dominante en los demás. Además, el líder debe estar dotado de una capacidad singular (epistémica) para captar lo que él denomina la «anomalía» que caracterizan el momento y la coyuntura. El líder, dice el autor, no representa necesariamente los valores dominantes, se mueve siempre en los márgenes de lo aceptado; en cierto modo, los traspasa y por eso se percata de la anomalía, la pone de manifiesto y saca de ella una nueva utilidad (p. 212). Para ello dispone de un proyecto propio, moral y «no mercenario». El líder político, repite una y otra vez, desprecia a quienes vivaquean en la política sólo por intereses particulares, sin principios, ni ideas ni estrategias (pp. 26-28).

El proyecto no sólo debe contener principios, sino «ideas concretas», es decir, debe conectar con una aspiración sentida por muchos y, a la vez, disponer de conocimiento solvente de la situación y de una estrategia eficaz para el logro de aquélla. Así dotado, el proyecto está en condiciones de responder al desafío de la «anomalía epocal» y orientar en un sentido determinado la voluntad del líder de influir y cambiar el estado de ánimo de los ciudadanos (p. 58). Finalmente, la fortaleza emocional hace al líder precavido y frío, sereno en el ejercicio del poder, alguien que no proyecta dudas, sino certezas. Este rasgo del carácter le predispone a mantener un lugar centrado (alejado de los preconceptos y de las

interferencias para poder observar con claridad una determinada situación y tomar buenas decisiones), de tal suerte que en los éxitos o en los fracasos mantiene al autocontrol (pp. 67-68). A mi entender, estos rasgos singulares del liderazgo suponen un don natural, que, por supuesto, hay que cultivar, pero que no todos tienen. Es algo que contradice la propuesta, que González sostiene más adelante, de socializar el liderazgo bajo la peregrina divisa de «todos somos líderes» (pp. 242 y ss.).

A sus rasgos excepcionales, el líder político debe sumar las cualidades que caracterizan a un político cabal y a un jefe eficaz, emprendedor y ejecutivo. Un político de verdad, no un moralista, necesita estar pertrechado de realismo político (p. 152), hacerse cargo de la complejidad de lo existente y de la presencia ineludible del conflicto en la interacción colectiva; mistificarlo o darlo por superado tiende a adoptar un sesgo totalitario. Además, un político auténtico y no de ocasión asume una visión de Estado lejos del oportunismo a corto plazo. Y tiene pasión política, es decir, vive para la política (político de vocación) y no de la política como profesión (p. 52). No pocas veces en su vida, Felipe ha recurrido a esta conocida distinción de Max Weber. Sin embargo, no parece que esta prédica rindiera muchos frutos a la vista de lo que terminó resultando en su partido. Nadie duda de que la acción de Felipe fue determinante para refundarlo y convertirlo durante dos décadas en el partido de referencia de la democracia española, pero sus omisiones y su consentimiento contribuyeron no menos a que se convirtiera también en un partido plagado de arribistas y de «políticos rampantes». Como él mismo reconoce, el buen líder en su faceta de jefe del grupo o directivo responsable desarrolla diversas capacidades funcionales, como seleccionar y procesar la información relevante y apropiada al caso, tomar las decisiones últimas, elegir a sus colaboradores entre los mejores por su solvencia y convicción, y coordinar equipos (pp. 61-66).

Felipe, líder

Llegados a este punto, el lector se pregunta si González, en lo que resta del libro, aprovechará para evaluar su dilatada trayectoria como líder a la luz de los criterios que ha enunciado: no parece que haya sido su propósito. El libro tiene más vocación de magisterio que de balance. Así que no abundan juicios sobre la ejecutoria de su liderazgo; y los que hay, son en su mayoría autoconfirmatorios. Aparecen evaluaciones de carácter general sobre la actuación de políticos, partidos, gobiernos y otras instituciones. Pero uno tiene a veces la sensación de que Felipe diserta sobre estos asuntos como si la cosa no fuera con él. A pesar de esta impostada distancia, y si se conoce al personaje y su contexto, esos indicadores de calidad del liderazgo apuntados incitan al lector a hacer por su cuenta un balance de la trayectoria de aquél.

En su liderazgo ascendente, Felipe poseía en mayor o menor medida bastantes de las cualidades que él adjudica a un buen líder. Se hizo cargo de un partido arrumbado, casi ausente en España. Y pudo comprobar bien pronto que lo que pasa en el mundo no coincide con lo que pasa en el mundo de los políticos (p. 58). Desde que asumió la dirección del PSOE con treinta y dos años (octubre de 1974), procuró tener «oído fino para captar el rumor de la calle». Y logró que prevaleciera un criterio nada fácil de imponer en un partido de izquierdas: lo primero es hacerse cargo de la percepción de la gente; y, luego, analizarse a sí mismo. Para Felipe, la empatía con la mayoría y con sus necesidades políticas más urgentes precedía a los prejuicios de su tribu política. A la vez, desarrolló una sensibilidad para interpretar la «anomalía» determinante de una época de transición política para acabar alentando un proyecto palmario y nada sofisticado. Estos rasgos de su liderazgo se

completaban con el desarrollo de una capacidad creciente de movilizar emociones y transmitir fortaleza de convicciones y, a la postre, credibilidad.

Es así como resucita al PSOE: lo ajusta a los patrones del socialismo liberal y lo convierte en referencia de la izquierda, arrebatando la hegemonía al influyente PCE. No había «pizarra» en Suresnes ni mayor diseño; sí acierto en conformar un partido en sintonía con la mayoría social que resulta tras el franquismo y que asume, al igual que otros partidos de la oposición democrática, las amargas reflexiones de la generación de los mayores sobre la experiencia de la República, la guerra, el exilio y la larga dictadura. En el liderazgo de Felipe González ocurre algo parecido a lo que el teórico Robert Dahl atribuye al despliegue práctico de la democracia, en el que «el alumbramiento precede a la concepción»; es decir, las cosas se hacen, resultan y, después, se explican. También muy socialdemócrata.

Sin proyecto no hay liderazgo, sostiene González. A su juicio, un proyecto se arma con unos cuantos principios y algunas ideas concretas que ayuden a realizarlo. Desde que Felipe se asentó en la secretaría general del PSOE, modernizar España (empezando por el partido) era la divisa de la agenda socialista. Su liderazgo fue determinante para que el PSOE pasara de declararse marxista a practicar desde el Gobierno una democracia liberal con sesgo redistributivo, de pregonar un anticapitalismo de guardarropa a sustentar la adhesión de España a la Comunidad Económica Europea y la permanencia de España en la OTAN. El triunfo del PSOE en 1982 puso término a la Transición, acabó con el «problema militar», el fantasma de una regresión autoritaria y el aislamiento internacional, y creó mejores condiciones (no todas aprovechadas) para reformar el sistema productivo y consolidar el modelo de democracia constitucional diseñado en nuestra norma básica de 1978.

De otra parte, y una vez agotados en Europa los instrumentos de la oferta socialdemócrata de posguerra (época dorada del Estado del bienestar), el liderazgo de Felipe González implantó en la España de los años ochenta una socialdemocracia «a su manera», no muy distinta de la que algo más tarde se consolidaría en buena parte de Europa (p. 165). Así resume el sociólogo Jose María Maravall, a la sazón ministro de Educación, los logros redistributivos de aquel momento de la democracia española: se supo combinar saneamiento y competitividad de la economía con el desarrollo de políticas públicas y sociales que mejoraron los resultados igualitarios; los instrumentos empleados para ello fueron la política fiscal y las mayores dimensiones del gasto, la inversión pública y la expansión de las políticas sociales basadas en transferencias sociales (servicios sociales, pensiones y protección frente al desempleo) y en consumo civil (sanidad y educación)¹. Al terminar aquella década vinieron los años de plomo para un liderazgo declinante. Aquello supuso un calvario para González en el interior del país; fuera mantenía intacto su crédito. Y aún le quedaba Europa, donde compartía liderazgo con los grandes. Así que, centrado sobre todo en la acción exterior, Felipe supo aprovechar «la cabalgada europea» (pp. 206-208) para aumentar la influencia y aupar la posición de España en la Unión, logrando gracias a su ascendiente oportunidades y retornos tangibles para su país.

«Morir de éxito»

Es verdad que la decadencia política de Felipe arranca cuando los rendimientos de su liderazgo le dejan más satisfecho: «Lo más satisfactorio para mí es que, a finales de los años ochenta, los

españoles nos pudimos sentir por fin razonablemente bien en nuestra propia piel» (p. 193). El declive de su liderazgo había comenzado tras la huelga general del 14 de diciembre de 1988, una de las más secundadas en nuestra democracia. Ahí empezó a faltarle su celebrada empatía para sentir los «latidos del mundo», al menos los del nuestro. Felipe no supo interpretar lo que aquella protesta tenía de advertencia cívica frente a la prepotencia de la hegemonía socialista. Más tarde, ni percibió el alcance ni acertó a comprender las causas de los escándalos provocados por la cadena de casos de corrupción y los episodios de guerra sucia (el GAL) que erosionaron su crédito. Felipe, hasta comienzos de los años noventa, había ejercido un liderazgo imponente que arrastraba amplias mayorías. Desde entonces, comenzó a arrastrarlo como una pesada carga. Se sentía incomprendido y víctima de la acción concertada de unos pocos dispuestos a destruirlo (la «pinza»). Dejar la presidencia de Gobierno tras la exigua victoria de Aznar en 1996 y, después, la secretaría general del partido supuso para él un alivio. Más saludable hubiera sido si hubiese aplicado entonces el criterio que asienta en el libro: «Diez años es el límite de resistencia de materiales para ejercer el poder con responsabilidad y un compromiso fuerte» (p. 40).

Ambigüedades y equívocos

1) La empatía, «criterio de verdad»

Una y otra vez insiste el autor en que, sin empatía, con las percepciones de la gente no prende el liderazgo. Dicha sensibilidad explica en parte el éxito de su jefatura y el ascenso fulgurante de su partido e infiere de ahí una suerte de criterio epistémico: «En política, la verdad es lo que los ciudadanos perciben como tal» (p. 49). Esta afirmación denota una deferencia inapropiada que contradice los alegatos del propio Felipe contra el relativismo y el oportunismo (p. 247). Tampoco se compadece con la misión del liderazgo al que, según su prototipo, le corresponde calibrar las preferencias de la gente, alentando las razonables y tratando de cambiar las que se contraponen a los valores que el líder considera claves. Alguna vez le he oído decir que, mirando en los mítines las caras de sus oyentes, experimentaba esa empatía con los estados de ánimo de la gente, captaba el flujo profundo de sus sensaciones y necesidades; y apostillaba: «mucho más que en decenas de reuniones o leyendo la prensa». Hay motivos sobrados para considerar insufribles muchas sesiones de comités de partido o para desconfiar de los medios de comunicación. Pero su recurrente distinción entre «opinión pública y opinión publicada» (p. 58), la indolencia hacia los asuntos internos del partido o esa fantasía de «onexión en directo» con el sentir de la gente evoca esa inquietante querencia de los líderes carismáticos a traspasar la barrera de la opinión pública (p. 30) y a considerar freno o estorbo la parsimonia institucional o sus mediaciones. Es un impulso que se torna a veces en deriva peligrosa, a la que no fue inmune el liderazgo de González.

2) Reformista y moderado a fuer de pragmático

González se ha considerado siempre un moderado y un reformista (p. 23), y lo ha sido a fuer de pragmático. En este sentido, el libro me parece concluyente. Por tradición política se siente reformista. Quiere cambiar el *statu quo* en un sentido, aunque sin ninguna tentación antisistema. «Pero si no hay alternativas de sistemas, e incluso yo diría que no las hay ¡por fortuna!, tenemos por delante una tarea en cierto modo keynesiana, aunque no ya por su orientación, sino por la necesidad de reformar a fondo el funcionamiento del sistema para salvarlo de sí mismo» (p. 171). Felipe ha

practicado una suerte de reformismo «sobre la marcha», muy al *modus operandi* de la socialdemocracia. «Esas cosas [los procesos reformistas], Sr. Bernstein, se hacen pero no se dicen»; en todo caso, si salen bien, entonces se explican. Así reconvenía en 1900 el secretario general del Partido Socialdemócrata alemán al padre del reformismo. De hecho, la socialdemocracia representó en el «siglo de los partidos» un mecanismo de racionalización socialmente rentable, que convierte lo necesario en proyecto y lo que resulta en norma y que obtuvo del funcionamiento de la democracia liberal importantes logros redistributivos que mitigaron enormes injusticias sociales en los países en que se implantó².

Ante todo, Felipe es, y así lo reconoce, un político pragmático: aquél que tiene voluntad de llevar a la práctica un ideal; y, citando a Machado, «pone la vela donde sopla el aire» (pp. 156-157). La figura del político pragmático se atisba mejor en las analogías y comparaciones que establece. Se asemeja al empresario, no al politólogo, y está en las antípodas del ideólogo predicador y «de esos profesores que ocultan su ignorancia con el enrevesamiento y la oscuridad» (pp. 156-157). «Menos *think tank* y más *action tank*» es su lema (p. 168), revelador de sus fobias y filias. Esa inclinación le empuja incluso a suscribir un nuevo criterio epistémico (y ya van dos): «En política, lo que no es posible es falso» (p. 155). Aunque atribuye la cita a Cánovas, remite la inspiración del hallazgo al pragmatismo de estirpe anglosajona, al que considera muy fértil políticamente. Sea o no deudor de esta tradición, no parece apropiado calificar los proyectos normativos de verdaderos o falsos en función de las posibilidades de que triunfen; y no ya porque, como a renglón seguido matiza el propio autor, «determinar lo posible es siempre discutible» (*ibídem*), sino porque no procede reducir el criterio de verdad al de eficacia. Otra cosa es reconocer que la realidad limita el corredor de las opciones disponibles y que, por ello, eso sí, el criterio de eficacia resulta indispensable a la hora de cribar iniciativas y proyectos en el campo de la política.

«A un líder no lo define su voluntad de serlo, sino los resultados de lo que hace» (pp. 18 y 152). He ahí la afirmación más sintomática del otro pilar que configura su pragmatismo político: el valor concluyente de los resultados, como pedía Maquiavelo. Y aunque González no reivindica la ascendencia del padre de la política moderna, a veces parece asentir a la máxima de Maquiavelo de que «los actos acusan, pero los resultados excusan»³. Y es que, si sólo cuentan los resultados, entonces los medios y acciones no tienen valor intrínseco, ni son valiosos por sí mismos, sino sólo como actos que contribuyen a producir un resultado efectivo en relación con algo. El fin no justifica los medios; en todo caso, los empuja a ser congruentes con los principios que dan sentido al fin y a los medios. Son los principios los que ayudan a escoger medios que aproximen a los objetivos propuestos en vez de aquellos otros que los corrompen o alteran hasta hacerlos irreconocibles. Así que los medios, además de medios para un fin, deben ser, en cierto modo, anticipación de los valores que con su concurso pretenden implantarse. De otro lado, nadie duda de que los resultados en política cuentan, y mucho, pero la evaluación de estos no es éticamente neutral, ni la medición de sus rendimientos debe depender de un cálculo costes/beneficios ajeno a las referencias de valor internas al proyecto político que da sentido a los resultados y a las acciones que coadyuvan a su logro. En suma, los principios y proyectos normativos dan consistencia y alcance a fines, medios y resultados.

A la luz de las observaciones anteriores, el hecho de que el libro atribuya a las acciones y los medios un carácter «flexible», sólo instrumental en función de los resultados (pp. 13 y 165), no tranquiliza

desde la perspectiva de las relaciones entre ética y política. Y si, para marcar las diferencias con un supuesto «fundamentalismo democrático»⁴, sostiene además que la democracia es sólo método e instrumento, a la confusión se añade el desconcierto (pp. 149 y 154). En primer lugar, porque fundamentalismo democrático es un oxímoron; y esos supuestos demócratas fundamentalistas a los que se alude, bien no son demócratas, bien no son fundamentalistas. En segundo lugar, la democracia no es instrumento y es más que un método; representa un ideal, e incluso un proyecto, que contiene valores éticos y principios normativos y un patrón de justicia universalizable. Reducirla a valor instrumental distorsiona su sentido y alcance, porque los instrumentos se recambian por otros más útiles, mientras que la democracia es ética y políticamente irrebasable. La democracia es la suma de Estado de Derecho (que incluye el repertorio de los derechos humanos) y participación política, procedimientos y resultados. El rendimiento que legitima el ejercicio de la democracia es el logro de un buen balance del funcionamiento de todas esas dimensiones que cristaliza en normas ciertas para una sociedad decente que no desprecia a sus ciudadanos y que está mínimamente cohesionada (pp. 184-185). Lo curioso es que el autor ha defendido esto mismo muchas veces y no pocos pasajes del libro denotan que sigue en ello. ¿Por qué en algunos otros especula, en cambio, con una idea imprecisa y equívoca de democracia?

Entre las prioridades que determinan la ejecutoria del líder González, el pragmatismo prevalece: primero resultados, es decir, «dar trigo» antes que predicar (p. 152). Y por eso fue un reformista temprano, gradualista y no rupturista (p. 60), que cultiva cualidades de moderado, como hacerse cargo de lo real y los intereses en conflicto, la prudencia y la racionalidad calculadora. Y, en consecuencia, fue asimismo demócrata, puesto que esas disposiciones y prioridades son compatibles con la democracia. En un capítulo muy jugoso de su libro *Derecha e izquierda*, Norberto Bobbio establece que los males del siglo XX provienen del triunfo de los extremismos sobre la moderación⁵. Y la moderación es, ante todo, la deferencia obligada a la democracia constitucional. Esta, tomada en serio, es la que nos hace reformistas, moderados y pragmáticos. Allí donde cualquier otra prioridad (la defensa de la nación real o inventada, la razón de Estado, la seguridad, la emancipación, la eficacia, los resultados) se impone sobre la participación de los ciudadanos blindada por los derechos y empotrada en la ley, se sacrifica la moderación, se adentra el líder «por la senda del mal», como diría nuestro querido Rafael del Águila, y se enturbia la convivencia civil. Y ocurre a veces que el liderazgo con el sesgo de excepcionalidad que comporta su ejercicio en momentos difíciles, tiene la tentación de seguir a Maquiavelo en vez de a Bobbio.

3) Más aciertos que rectificaciones

La fortaleza del líder, se dice en este libro, se muestra en la capacidad de autocorregirse al percibir errores y calibrar su alcance para «no empecinarse en dejar metida la pata», «darse cuenta a tiempo de que el viento ya ha roado» y «no morir de éxito» (pp. 68-69). Sin embargo, a finales de los años ochenta, Felipe González daba ya síntomas de tener bloqueada esta virtud, al menos en relación con los asuntos domésticos. Es como si el coste de la rectificación colectiva que significó su triunfo en el referéndum de la OTAN (1986), el desconcierto que le produjera la huelga general de 1988 y el inicio de la cadena de escándalos, hubiesen apurado su capacidad de autocorrección y de atender las voces críticas. De entonces a hoy las alusiones que hace a su trayectoria tienen un cariz, como ya se ha apuntado, autoconfirmatorio (pp.154, 191 y 248).

Convertido en hábito, dicho sesgo hace que se filtre una información demediada, no plural e incompleta, lo que acaba produciendo disonancias cognitivas. Estas impiden rodearse de los colaboradores más valiosos, capaces de decir la verdad al líder para que este pueda formarse juicios políticos con suficiente imparcialidad. No son pocos los pasajes del libro en que se demanda de los actuales líderes la disposición de escuchar otras voces y enmendarse (pp. 63-69). En este aspecto, el liderazgo de Felipe, al menos en su último período de gobierno, no estuvo a la altura de lo que ahora él echa en falta en tantos otros (p.168). Desconozco si fue por falta de introspección, pero lo cierto es que le incomodaba la crítica de los próximos, por leal que fuera. A la postre, el suyo fue un liderazgo de bastantes aciertos y pocas rectificaciones que logró cambiar a los demás, aunque no tanto a sí mismo.

Finalmente, no supo irse a tiempo ni resolver bien su relevo, y el relato no aclara por qué. Alude a la dificultad que, en general, tienen los líderes en este punto; prefiere especular sobre el relevo generacional o el meritocrático que, según el autor, se practica en el régimen comunista de la China actual o sobre la limitación de mandatos en algunas democracias (p. 41). Sorprende que no haya ni una alusión concreta a lo que explicaría las dificultades para ser reemplazado. Y es que el PSOE, como la mayoría de los partidos, terminó transformándose en un partido de profesionales de la política sometido a un régimen clientelar de relaciones y a un tipo de reclutamiento inverso donde sólo prosperan los que practican una suerte de «lealtad perruna». Me pregunto si no tendría que ver con este estado de cosas resultante quien durante más de veinte años fue su secretario general, al menos por omisión o consentimiento. Pero sobre estos asuntos Felipe opina como si la cosa no fuera con él.

Con todo, Felipe fue bastante mejor líder que exlíder. Pero eso será analizado, si les parece, en una próxima entrega.

Ramón Vargas-Machuca Ortega es catedrático de Filosofía Moral y Política en la Universidad de Cádiz. Es autor de *El poder moral de la razón: la filosofía de Gramsci* (Madrid, Tecnos, 1982) y, con Miguel Ángel Quintanilla, *La utopía racional* (Madrid, Espasa, 1989).

¹. José María Maravall, *Regimes, Politics, and Markets. Democratization and Economic Change in Southern and Eastern Europe*, Oxford, Oxford University Press, 1997.

². Ramón Vargas-Machuca Ortega, «Reformismo, democracia y socialismo. Balance de un siglo de relaciones equívocas», *Revista de Estudios Políticos*, núm. 133 (2006), pp. 39-57.

³. Nicolás Maquiavelo, *Discursos sobre la primera década de Tito Livio*, trad. de Ana Martínez, Madrid, Alianza, 1987, p. 9.

⁴. Juan Luis Cebrián, con quien González comparte a veces tribuna, es autor de un ensayo sobre *El fundamentalismo democrático*, Madrid, Taurus, 2004.

⁵. «Extremistas y moderados», en Norberto Bobbio, *Derecha e izquierda*, trad. de Alessandra Picone, Madrid, Taurus, 1995, capítulo II, pp. 71-86.