



**TRABAJO FIN DE GRADO
GRADO EN CIENCIA POLÍTICA
CURSO ACADÉMICO 2023/2024
CONVOCATORIA DE OCTUBRE/NOVIEMBRE**

**EL LIDERAZGO POLÍTICO DE ADOLFO SUÁREZ DESDE EL ENFOQUE
TRANSFORMACIONAL**

AUTOR: Hernández Español, Miguel

TUTOR: García Vegas, Ricardo Manuel

En Fuenlabrada (Madrid), a 6 de noviembre de 2023

ÍNDICE

CAPÍTULO I: PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN	3
1. Planteamiento del problema	3
2. Justificación del tema de investigación	9
3. Objetivos de la investigación	14
4. Estrategias y técnica de investigación	14
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	15
1. Definición de liderazgo	15
2. El liderazgo político	16
3. Funciones de liderazgo político	17
4. Tipologías de liderazgo político	19
5. El liderazgo transformacional	22
5.1 ¿Qué es el liderazgo transformacional?	22
5.2 Características del liderazgo transformacional	23
5.2.1 <i>Northouse, una síntesis de la literatura científica</i>	23
5.2.2 <i>Los factores del enfoque transformacional, según Bass</i>	24
5.2.3 <i>Bass y Riggio: el líder proactivo, creativo, visionario e influyente</i>	25
5.2.4 <i>La completa propuesta de Bass & Avolio</i>	26
5.2.5 <i>El líder transformacional en cinco claves y su posible deriva autoritaria, según Heywood</i>	26
5.2.6 <i>Brown: el ‘timonel’ que introduce un cambio sistémico positivo</i>	27
5.2.7 <i>La teoría del liderazgo carismático de House y la influencia de Weber</i>	28
5.3 Liderazgo transformacional y transición política	29
5.3.1 <i>Las sociedades en cambio, según Blondel & Cansino: características de sus líderes y un modelo teórico</i>	29
5.3.2 <i>Bitar & Lowenthal: las cualidades de los líderes que facilitan el éxito en las transiciones democráticas</i>	32
5.4 Los atributos de los líderes en entornos de cambio: características comunes entre líderes transformacionales y líderes en contexto de transición política	33
CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO	36
1. Selección y justificación del caso	36
2. Categorías de análisis	39
CAPÍTULO VI: ESTUDIO DE CASO DEL LIDERAZGO POLÍTICO DE ADOLFO SUÁREZ	41
1. Contexto político de España	41

EL LIDERAZGO POLÍTICO DE ADOLFO SUÁREZ
DESDE EL ENFOQUE TRANSFORMACIONAL

2. Biografía de Adolfo Suárez	43
3. Análisis de resultados	48
Categoría 1. Carisma	48
Categoría 2. Visión	52
Categoría 3. Ética	53
Categoría 4. Adaptabilidad	55
Categoría 5. Inspiración	58
Categoría 6. Autoconfianza	58
Categoría 7. Capacidad para movilizar apoyo	60
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES	65
BIBLIOGRAFÍA	68

CAPÍTULO I: PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema

El liderazgo político es un tema capital en la gestión de cualquier país y sociedad por el mero hecho de que son las propias personas las que encabezan una organización política o el gobierno de cualquier Estado moderno. Esas personas deben tener unas habilidades relacionadas con la psicología y con su modo de proceder para en la gestión del poder y el bien común.

Las transiciones hacia la democracia e incluso las crisis de los sistemas democráticos suponen una coyuntura crítica para que los liderazgos surjan e incentiven a la sociedad (en particular, al entorno del cabecilla y sus seguidores), junto con los propios líderes, a implementar cambios que los ciudadanos demandan. El liderazgo en entornos políticos de cambio -o simplemente convulsos- supone un reto para la sociedad y para el propio dirigente que encabeza ese proceso debido a que constituye de por sí un contexto azaroso plagado de incertidumbre. El líder debe empujar, encauzar o incentivar un proceso de cambio que puede ser seguido a su vez por la ciudadanía o no. Puede imponer un modelo dictatorial de forma autoritaria o totalitaria. De esta manera, puede generar confianza y seguridad para empoderar a los miembros del grupo y lograr resultados exitosos y sostenibles. el dirigente debe tener la capacidad de adaptarse a las nuevas situaciones y encontrar soluciones innovadoras a los desafíos que se presentan.

Asimismo puede acompañar una eventual democratización de la comunidad política que gobierna. Sobre todo, en los años ochenta y noventa se han producido grandes transformaciones del orden geopolítico mundial y, más específicamente, han acontecido cambios sociales, políticos y económicos en distintos países de Latinoamérica y Europa Central y del Este. En el primer caso, tras el debilitamiento de los regímenes militares y autoritarios con el consiguiente avance hacia la liberalización -que no ha cristalizado en todos los casos en una democratización efectiva-. En el segundo caso, después de la caída del Muro de Berlín en 1989 y el colapso de la URSS y sus Estados satélites a partir de 1991.

En los momentos de cambio político y social profundo tanto el entorno como los individuos que asumen un cargo político de importancia juegan un rol crucial. La interacción entre ese hábitat en transformación y la determinación de los líderes puede moldear el destino de una sociedad.

Un elemento clave en el liderazgo durante tiempos de cambio radica en la capacidad de movilizar a la sociedad. Los líderes competentes y audaces logran inspirar y cohesionar a las personas en torno a un propósito común. Esta capacidad de aglutinar a la sociedad se convierte en la base para llevar adelante exitosamente transformaciones políticas, dado que es necesario contar con un respaldo amplio y sostenido para superar las resistencias que puedan surgir.

Adicionalmente, la construcción de coaliciones o frentes comunes amplios emerge como un aspecto no baladí en dichos estadios. Los líderes deben ser aptos para colaborar con diversos actores dentro de la sociedad en pos de alcanzar sus objetivos. Las alianzas estratégicas tienen la capacidad de expandir el alcance y la influencia del liderazgo, posibilitando así la consideración de una amplia variedad de perspectivas y necesidades.

Un aspecto vital, especialmente en sociedades que evolucionan rápidamente, es la habilidad de adaptarse a las circunstancias cambiantes. Las condiciones políticas y sociales pueden modificar su rumbo con celeridad, lo que exige que los líderes sean flexibles y resueltos en sus decisiones. La adaptabilidad no solo asegura que las políticas y medidas propuestas sean adecuadas y cuenten con apoyo, sino que también contribuye a mantener la confianza en los liderazgos que surjan por parte de la sociedad.

Un concepto relevante en el liderazgo en contextos de cambio es la autorrestricción. Implica que los líderes estén dispuestos a ceder parte de su poder e incluso a apartarse definitivamente y permitir que otros actores participen en la toma de decisiones. En el camino hacia la democratización, la autorrestricción cobra especial relevancia ya que ayuda a evitar la acumulación excesiva de poder, habitualmente perjudicial para alcanzar una democracia. Además, fomenta la inclusión y representación de diversas perspectivas.

En este punto, cobran la importancia de líderes políticos capacitados y dispuestos a abrazar esa autorrestricción, según Blondel y Cansino (1996), quienes apuntan consideran a España como ejemplo de lo segundo debido a que el rey Juan Carlos I aceptó que su poder se viera disminuido con el paso del tiempo. A lo que contribuyó la aparición de otras figuras como Adolfo Suárez, exministro franquista y posterior presidente en la Transición, e incluso el líder del PSOE, Felipe González, que luego se convirtió en el jefe de Gobierno que más años estuvo en La Moncloa. Aunque no hay que descartar que simplemente fuera la única forma de perpetuarse en el trono y salvar la Corona. De ahí que la idea de que existan líderes múltiples cobre valor, ya que un solo líder podría quedar abrumado por los desafíos inherentes a ese entorno convulso y a un sistema político que avanza hacia la democratización más inclusiva y participativa. Este “trivirato”, que no era más que un reparto de papeles y poder -unas veces espontáneo y otras no- según avanzaba el proceso, pudo facilitararlo.

El liderazgo efectivo en entornos de cambio no solo engloba la habilidad de liderar y tomar decisiones, sino también la habilidad de facilitar un proceso participativo y colectivo que aborde los desafíos de manera inclusiva y sostenible. Los líderes presuntamente exitosos son aquellos capaces de movilizar a la sociedad, forjar coaliciones y ajustarse a las circunstancias cambiantes, así como practicar esa contención y cesión del poder que se ha descrito. Estas cualidades constituyen los cimientos de una senda política que refleja las aspiraciones y necesidades de una sociedad en constante evolución.

Particularmente, el liderazgo político transformacional es un concepto relevante en la teoría y práctica política a nivel mundial dado que implica un enfoque centrado en la visión, la inspiración, la motivación y el desarrollo de habilidades y capacidades en las personas con el objetivo de alcanzar objetivos ambiciosos y mejorar el bienestar de la sociedad.

Desde principios de los años ochenta del siglo pasado, el enfoque transformacional ha ganado popularidad y ha captado la atención de los investigadores como una perspectiva clave en el liderazgo que forma parte de lo que se ha denominado nuevo liderazgo. Su elección para explicar la personalidad y la política del expresidente Suárez no se trata de una mera moda académica sino que constituye un tipo de liderazgo basado en valores positivos destinados a favorecer el bien común, uno de los objetivos consustanciales de la política.

Bass y Riggio (2006) sugieren que la utilidad epistemológica, y en consecuencia, la popularidad del liderazgo transformacional reside en su orientación hacia la motivación intrínseca y el desarrollo de seguidores, en línea con las necesidades de los grupos laborales modernos (también aplicable a la política) que buscan inspiración y empoderamiento en momentos donde la incertidumbre se abre paso.

There are several positive features of the transformational approach, including that it is a current model that has received a lot of attention by researchers, it has strong intuitive appeal, it emphasizes the importance of followers in the leadership process, it goes beyond traditional transactional models and broadens leadership to include the growth of followers, and it places strong emphasis on morals and values [Hay varias características positivas del enfoque transformacional, entre ellas que es un modelo actual que ha recibido mucha atención por parte de los investigadores, tiene un fuerte atractivo intuitivo, hace hincapié en la importancia de los seguidores en el proceso de liderazgo, va más allá de los modelos transaccionales tradicionales y amplía el liderazgo para incluir el crecimiento de los seguidores, y pone un fuerte énfasis en la moral y los valores] (Northouse, 2016: 190)

De este modo, un líder que encaje en este modelo tiene en cuenta a la propia sociedad a la hora de gestionar consolidando una evidente interrelación entre el ‘guía’, el grupo y sus seguidores; que trata de mejorar el sistema sin recurrir a la violencia o a la coacción; y que suele establecer unas bases estructurales sólidas cimentadas habitualmente en los valores democráticos que a su vez provocan que el sistema se prolongue más en el tiempo. El propio Bryman (1992) apunta que este modelo de liderazgo resalta atributos carismáticos y emocionales.

Es interesante también señalar “que el liderazgo supone aprovechar, coordinar y ensamblar los conocimientos de los demás” (VV.AA., 1992: 192). Eso es precisamente lo que debe poseer un buen modelo de liderazgo y estas características están presentes en el enfoque transformacional: la corresponsabilidad, la comunicación y el esfuerzo conjunto del ‘guía’, su entorno y sus seguidores.

La perspectiva que ofrece el liderazgo transformacional cobra relevancia dado que conforme la persona que toma las riendas “desempeña un cambio sistémico en la organización política o económica de su país o (más raramente) en el orden internacional” (Brown, 2018: 209). De forma anticipada, esta es la tipología donde mejor encajaría Suárez dado que no era ni un líder carismático -el que mejor se ajusta a esta categoría en ese contexto es Felipe González- ni poseía un liderazgo fuerte.

Adolfo Suárez, presidente del Gobierno español desde 1976 hasta 1981, es considerado como uno de los líderes políticos más trascendentes de la España contemporánea, concretamente por su papel en la Transición democrática del país. Su manera de abordar el periodo histórico que vivió al frente del Gobierno español ha sido objeto de estudio y análisis por parte de diferentes expertos en la materia.

El antaño burócrata del franquismo que alcanzó con posterioridad la Presidencia del Ejecutivo español en tiempos de la Transición y de la naciente democracia sobresale respecto al resto de líderes de su época debido al difícil y azaroso contexto que logró superar a pesar de que finalmente se viera obligado a dimitir de su cargo. Felipe González, secretario general del Partido Socialista Obrero Español (PSOE), rivalizó con él para tratar de alcanzar La Moncloa después de hacer virar a su partido hacia el abandono del

marxismo abrazando así la socialdemocracia, ello con el objetivo de ampliar su base electoral. Practicó una oposición muy dura pero alcanzó acuerdos de Estado durante el mandato de Suárez.

González, que ha sido el presidente español que más se ha mantenido en el poder, se puede enmarcar también en un estilo de liderazgo transformacional dado que introdujo cambios sustanciales – como la entrada de España en la Unión Europea, la consolidación del Estado autonómico o la modernización económica- en un país que ya había asentado sus bases en términos de democratización pero naturalmente con un contexto y unas características personales diferentes, quizá con mayor carisma y magnetismo que el que fue líder de Unión de Centro Democrático (UCD). “[Suárez] No fue tremendamente popular. En ese aspecto lo superaba sin esfuerzo el líder socialista, Felipe González. Sin embargo, Suárez dio prioridad al establecimiento de una relación de trabajo con el líder comunista, Santiago Carrillo” (Brown: 2018: 233).

Precisamente, el líder del Partido Comunista de España (PCE) se caracterizó por ser pragmático y se orientó hacia la búsqueda de consensos, destaca especialmente la relación que trabó con Suárez. Durante la Transición, Carrillo adoptó una postura moderada y trabajó para establecer alianzas con otros partidos políticos, incluyendo el primer Gobierno de Suárez en la época preconstitucional, que no contaba aún con la legitimidad democrática de las urnas, con el objetivo de lograr una transición pacífica hacia la democracia tras haber sido un dirigente relevante del bando republicano en la guerra civil española. Su liderazgo destacó por su capacidad para adaptarse a las circunstancias cambiantes. En un principio, lideró su formación de manera más rígida, pero luego adoptó una postura más moderada y abierta al diálogo con otros partidos políticos. De esta forma, asumió el llamado eurocomunismo, que rechazaba la Unión Soviética como referente y era más cercano al pluralismo político.

Por otra parte, Manuel Fraga, presidente del Alianza Popular (AP) ejerció un liderazgo que se puede caracterizar como conservador y pragmático. En sus primeros años, Fraga estuvo vinculado al conservadurismo político como Ministro de Información y Turismo durante el régimen de Franco. Esta vinculación con el régimen anterior, que representaba puramente el franquismo sociológico, marcó su entrada en la política, pero más tarde, tras la muerte de Franco, fundó AP, que más tarde se convertiría en el Partido Popular, la cual encarnó una corriente política conservadora en la España postfranquista que luego fue tributaria de mayorías absolutas en la época del bipartidismo. A medida que España avanzaba hacia la democracia, Fraga demostró una disposición a trabajar con otros partidos políticos y a comprometerse en la elaboración de la Constitución de 1978. Esta actitud favorable al consenso, junto a la del resto de actores, resultó a la postre fundamental para garantizar la estabilidad política en un momento crucial. Fraga también abogó por la descentralización política en una postura quizá más estratégica que convencida, reconociendo la diversidad regional dentro del país. Su apoyo a la creación de comunidades autónomas contribuyó a la configuración del sistema político y administrativo español tal y como lo conocemos hoy.

En otro plano, dado que los líderes analizados sí que eran candidatos a la Presidencia del Gobierno, Juan Carlos I, rey de España desde 1975 hasta su abdicación en 2014, desempeñó un papel más ceremonial e institucional que político debido al sistema en el que estaba inserto, la monarquía parlamentaria. Era un árbitro del sistema más que un actor político con libertad de acción como los políticos analizados con anterioridad. Como monarca, su papel principal era representar a la nación y servir como

un símbolo de unidad y estabilidad. Sin embargo, antes de la configuración política definitiva de España tuvo ante sí la posibilidad de continuar con el régimen autoritario que le legó Franco y finalmente apostó por la democracia. Quizá porque en caso contrario su continuidad en el trono hubiera sido más difícil, pero el hecho es que lo hizo. En su discurso televisado el 22 de noviembre de 1975, prometió una España democrática y abierta, marcando un contraste claro con el régimen autoritario anterior.

Una de las contribuciones que hablan bien de su apuesta por la democracia fue el nombramiento de Suárez como presidente en 1976, decidido a impulsar el proceso de transición y de lo que se ha denominado ruptura pactada. En un símil cinematográfico, si bien Suárez fue el ‘actor principal’ del proceso, el rey fue el ‘director’, ayudado por Fernández-Miranda, que se encargó del guion. Su estrecha relación con Suárez fue clave para el éxito de la Transición. Fue su principal valedor, tanto es así, que cuando perdió el apoyo del monarca se vio obligado a dimitir debido a que no tenía prácticamente apoyos junto a otros factores. Durante el intento de golpe de Estado en 1981, Juan Carlos I se convirtió en un símbolo de la defensa de la democracia. En un momento crítico, pronunció un mensaje televisado instando a la calma y la unidad, y reafirmó su compromiso con la Constitución española. Esta intervención fue fundamental para sofocar el golpe y consolidar la democracia.

Pero Suárez contribuyó de una forma más determinante que todos los actores políticos mencionados. De esta manera, lideró la elaboración de reformas políticas fundamentales que permitieron la transición a un sistema democrático; legalizó los partidos políticos previamente prohibidos, permitió la celebración de elecciones democráticas mediante la promulgación de la importante Ley Para la Reforma Política (LRP) y allanó el camino para la redacción de una nueva Constitución; alcanzó acuerdos significativos entre las distintas fuerzas políticas, con las que trabajó en estrecha colaboración para garantizar la estabilidad y el progreso; ayudó a mantener la unidad de la nación al saber leer las demandas de autogobierno procedentes de los nacionalismos periféricos, apoyando la creación de comunidades autónomas que contribuyeron a mantener la integridad de España mediante la descentralización. En suma, dejó un legado duradero en la política española al establecer las bases para la democracia y la estabilidad en el país a través de un liderazgo visionario y su capacidad para navegar por un período de cambio político sin precedentes, inclusive su firmeza durante el 23F.

Si hay que resaltar algunas de las habilidades de Suárez como líder, en primer lugar, cabe mencionar el atrevimiento que demostró a la hora de encauzar un proceso que reunía tantas resistencias. Desde el primer momento que ostentó cargos en el régimen franquista mostró iniciativa propia que le hizo ganarse la confianza de quienes le rodeaban e incluso de sus superiores.

Por citar un ejemplo, la promulgación de la LRP de 1977 que permitió el desmantelamiento jurídico de las estructuras de la dictadura. En los entresijos de esta norma estaba la dura resistencia del sector más reaccionario de los rescoldos del franquismo, quien trató de boicotear la norma con todos los mecanismos a su alcance. Finalmente, salió adelante por la insistencia de Suárez (junto a Torcuato Fernández-Miranda), que fue convenciendo uno a uno a los procuradores.

“Suárez había demostrado ser un líder hábil, no solo al reconocer y responder a las exigencias de la sociedad en su conjunto, sino asimismo a la hora de obtener los apoyos necesarios para lograr soluciones consensuadas entre las viejas filas de la élite” (Brown, 2018: 35).

El propio Brown (2018) reconoce que la ruptura inmediata con el régimen anterior hubiera conllevado probablemente una vuelta hacia un gobierno autoritario. Es por eso por lo que eran necesarios cambios incrementales y más sutiles.

A propósito de la habilidad para la negociación política, puede ser uno de los grandes activos de su personalidad. Dio sobradas muestras de ceder en lo secundario para alcanzar acuerdos en lo más relevante: acercar posturas para llegar a puntos comunes que permitían avanzar a la sociedad española. Un episodio que demuestra esta virtud fue la legalización del PCE, aunque también los Pactos de la Moncloa con todos los partidos del arco parlamentario, que acordaron medidas políticas, económicas y sociales de gran calado en un momento de crisis.

En el caso del PCE, había sido la principal oposición al régimen y toda la sombra de comunismo era repudiada, en el marco de la conspiración marxista y judeomasónica que añadió Franco al imaginario español. En el Ejército, donde había toda una estructura franquista y tremendamente ideologizada hacia la tendencia política oficial anterior, existían serias reticencias a una eventual legalización del PCE.

En las altas esferas militares se amenazaba con dar un golpe de Estado si esto se producía. Sin embargo, su legalización era condición de posibilidad para instaurar el pluralismo político: un paso imprescindible para la democracia. Suárez lo entendió y se lo trasladó al pueblo español, que también lo demandaba mayoritariamente. Consiguió, por un lado, prometer a los militares que no legalizaría a los comunistas y, por otro lado, negoció de forma clandestina con su líder Santiago Carrillo. A la postre, su estrategia salió adelante y fue posiblemente uno de los grandes éxitos políticos que logró.

Su fin no era alcanzar el poder a cualquier precio y gestionarlo a su antojo, sino al contrario: de forma consensuada y colaboradora, así como para contribuir al bien común y al progreso en términos democráticos. “Buscaba el consenso, y su estilo era colegiado. Hizo concesiones y logró compromisos, pero siempre con el fin de alcanzar el objetivo que perseguía sin descanso: la democracia. Logró lo que quería” (Brown, 2018: 241).

A propósito de otros aspectos psicológicos, Suárez analizaba los escenarios cuando tenía que tomar decisiones importantes de cualquier tipo. Era calculador y reflexivo, otros dos rasgos psicológicos que supo aprovechar. Solía trabajar con folios en blanco, haciendo notas de hipótesis probables, menos probables, casi imposibles -pero muy peligrosas- (Navarro, 1976). Así, iba analizando qué es lo que debía hacer a cada instante en cada supuesto, es decir, reacciones y posibles soluciones a todos los problemas que se pudieran desencadenar.

Tal y como apunta Brown (2018), de todos los liderazgos transformadores que ha podido analizar, el menos excepcional desde la perspectiva de sus habilidades personales es Suárez. Sin embargo, ante todo, lo que debe tener un líder transformador, aparte de esos atributos que pueden llegar a ser accesorios, es que el tiempo, el lugar y las circunstancias le otorgan una oportunidad que aprovecha -marcando la diferencia- para modificar el sistema, cosa que Adolfo Suárez realizó.

En suma, ¿qué atributos o habilidades desarrollan los líderes en entornos de cambio? ¿Qué características tiene el liderazgo de Adolfo Suárez? ¿Qué le llevó a Suárez a apostar de forma decidida por la democracia en lugar de continuar con el régimen anterior en el que había ocupado varios cargos?

2. Justificación del tema de investigación

Por un lado, este trabajo puede resultar ilustrativo y relevante ya que permite profundizar en las características y elementos que conforman este tipo de liderazgo. Y no solo eso, sino también cómo Suárez lo aplicó durante la Transición en España. Por otro lado, podría servir en términos generales como un aporte a la comprensión y análisis del papel de los líderes políticos en los procesos de cambio y transformación de las sociedades, así como para la identificación de las habilidades y capacidades necesarias para ejercer un liderazgo efectivo en el ámbito político.

Sobre todo, lo que hay que destacar es el enfoque innovador que se va a utilizar, pese a que haya sido trabajado por varios autores. La figura de Suárez ya ha sido muy estudiada por la academia y, por ese motivo, ahondar en otro tipo de temáticas manidas centradas únicamente en su biografía sería no contribuir a configurar nuevas líneas de investigación. Así pues, el objetivo es analizar las contribuciones de Adolfo Suárez y estudiar los atributos de su personalidad junto con las circunstancias que coadyuvaron a que el camino hacia la democracia se acabara logrando en España. Todo ello para comprobar si verdaderamente encaja en esta innovadora tipología de liderazgo.

En otro orden de asuntos, profundizando en el estado de la cuestión, el liderazgo transformacional es un tema de interés en la investigación en la teoría y práctica del liderazgo.

Hay una gran cantidad de investigaciones que se han centrado en este enfoque de liderazgo en diferentes contextos, tales como la empresa, la educación y la política. En la plataforma Google Académico existen alrededor de un millar de publicaciones disponibles relacionadas con el liderazgo transformacional, lo que da buena cuenta de la importancia del concepto. En general, hay una cantidad reseñable de publicaciones acerca del liderazgo en entornos de cambio. Y no solo sobre esa temática, sino acerca de la personalidad y las cualidades que desarrolla un líder una vez que alcanza el poder y en qué grado influye en la sociedad de su país.

En la literatura académica, se ha demostrado que dicho tipo de liderazgo tiene un impacto positivo en diferentes resultados en las organizaciones, tales como la satisfacción laboral, la motivación de los empleados, el compromiso con la organización, el desempeño y la productividad. Además, se ha investigado cómo este tipo de liderazgo se relaciona con otras variables, como la cultura organizacional, la diversidad y la innovación.

En cuanto a la aplicación de esta tipología de liderazgo en el ámbito político, que es lo que más concierne a esta investigación, se ha estudiado su impacto en la toma de decisiones, la gestión de crisis y la resolución de conflictos. Tal y como apunta Brown (2018) los líderes políticos transformacionales pueden inspirar y movilizar a la sociedad para lograr cambios significativos, sin necesidad de utilizar la violencia política ni la coacción e introduciendo cambios duraderos que subsisten a la permanencia en el poder del dirigente.

Se está prestando especial atención en cómo el liderazgo transformacional puede ser aplicado en contextos complejos y en situaciones de cambio y transformación social. Además, en el plano psicológico, se ha destacado la importancia de la inteligencia emocional y la capacidad de adaptación en los líderes transformacionales.

Como en toda disciplina, es importante conocer todo lo que la rodea. *Leadership: Theory and Practice* de Peter G. Northouse es una obra publicada en 2016 que ofrece una amplia visión del liderazgo, analizando las teorías más destacadas y su aplicación en la práctica. Por ese motivo, su lectura hace las veces de manual dado que ofrece una introducción al mundo del liderazgo de forma exhaustiva e integral. Entre los enfoques que trata está por supuesto el del liderazgo transformacional. Precisamente, cuando alguien se encuentra estudiando este asunto puede pensar a qué clasificación o perspectivas de liderazgo hay que prestar más atención. En concreto, en lo que atañe al ámbito político, Santiago Delgado Fernández sugiere en el artículo *Sobre el concepto y el estudio del liderazgo político. Una propuesta de síntesis* (2004) que los enfoques del liderazgo político no son mutuamente excluyentes y que el liderazgo político puede ser estudiado desde múltiples prismas de forma ecléctica.

Si se quiere profundizar en este aspecto vinculado a la *res publica* entendida en un sentido genérico, la obra publicada en 1987 *Political Leadership. Towards a General Analysis*, del politólogo Jean Blondel, analiza el liderazgo político en diferentes contextos. Sobre todo, en tres aspectos principales: las características personales del líder, las relaciones del líder con los seguidores y la influencia del contexto político. A este respecto, resulta ilustrativo el artículo publicado 1996 por el propio Blondel y César Cansino que se titula *El liderazgo político en las sociedades en cambio*. En ese texto se ahonda en los procesos de democratización de varias áreas del mundo desde los años ochenta, donde se pone de manifiesto cuál es la influencia de lo que llaman el “medio ambiente” (el contexto político, social y económico) y los propios líderes en entornos de metamorfosis política. Este enfoque analítico presenta cuatro hipótesis que tratan de explicar la importancia del liderazgo, abordando los factores que determinan el surgimiento y la caída de estos ‘cabecillas’.

Ya entrando de lleno en el estilo de liderazgo que más interesa a esta investigación, *Leadership* (1978) de James MacGregor Burns es considerada como una de las primeras publicaciones en abordar este concepto. En ella, Burns desarrolla su teoría sobre esta forma de liderazgo, que se focaliza en la relación entre el líder y sus seguidores, y en cómo el líder puede motivar e inspirar a sus seguidores para alcanzar objetivos comunes. En los años ochenta, el concepto de liderazgo transformacional fue ganando atención progresivamente debido a la necesidad que muchas organizaciones identificaron de implementar cambios significativos en sus prácticas comerciales para adaptarse a un entorno en constante cambio. Bass realizó en 1985 una revisión de la teoría de Burns con *Leadership and Performance beyond Expectations*, que trata acerca del impacto del liderazgo transformacional. Asimismo, presentó un modelo más completo para explicar los procesos de transformación en las organizaciones. En este modelo, el líder transformacional se caracterizaba como aquel capaz de convertir una visión en realidad, motivando a los seguidores para que prioricen los intereses del grupo por encima de sus propios intereses personales.

De nuevo Bass publicó en 1990 *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*, que compara el liderazgo transaccional, basado en interacciones gerente-empleado, con el liderazgo transformacional, donde los líderes motivan a los empleados a enfocarse en el bien común del grupo por encima de sus intereses personales. El autor afirma que los líderes transformacionales suelen ser percibidos como efectivos y motivan a los empleados a esforzarse más. Además, se discuten varios estilos de liderazgo transformacional y se explican las implicaciones en la imagen corporativa, contratación y formación. Siguiendo con este modelo, Bernard M,

Bass y Ronald E. Riggio en *Transformational leadership* (2006) tratan de responder a la pregunta de por qué algunos líderes tienen una moral más elevada y son más efectivos que otros. De esta forma, intentan atajar la brecha existente entre el conocimiento -la teoría- sobre el liderazgo y su aplicación práctica. Señalan que la crisis que vive este campo se basa en el presupuesto falso de que al enseñar a los líderes qué es el liderazgo, automáticamente se convertirán en líderes. Así, proponen un modelo que distingue a los líderes que llegan a trascender de los demás.

Por una parte, resulta una referencia clave para esta investigación la obra *El mito del líder fuerte* de Archie Brown, publicada en 2018. El libro muestra el valor de analizar eventos de trascendencia en la historia reciente y estudia los liderazgos del pasado para comprender las tipologías que se derivan de este importante concepto. Cuestiona la idea común de que los líderes políticos fuertes y carismáticos son necesarios para el éxito y la estabilidad de una nación. De esta manera, argumenta que esta noción es una quimera y que el liderazgo democrático y colaborativo es en realidad más efectivo para lograr un cambio positivo y sostenible en la política y la sociedad. Además, este reconocido autor ha dedicado un exhaustivo análisis politológico e histórico al caso del presidente Suárez y otros casos de líderes políticos transformacionales, lo cual puede servir de guía a la presente investigación.

Por otra parte, el libro publicado en 2022 *Personalidad y poder* de Ian Kershaw también se consolida como una obra de la que se pueden desprender varios aspectos interesantes para la investigación desde otro prisma. Se trata un estudio sobre las personalidades de los líderes políticos en el siglo XX y su relación con el poder que ejercieron. Su tesis es que la personalidad de los líderes políticos puede tener un impacto significativo en las decisiones que toman y en la forma en que ejercen el poder, aunque en ocasiones no determinen los designios de un país.

Finalmente, es interesante conocer la vida de Adolfo Suárez para comprender todos los matices que rodean su acción política. El historiador Juan Francisco Fuentes, con motivo de la muerte del protagonista de esta investigación publicó en el año 2014 quizá una de las completas y mejores obras acerca del personaje: *Adolfo Suárez: Biografía política*. Aborda la trayectoria vital de Suárez explorando sus diversas facetas desde lo más personal hasta su destacada presencia en la esfera pública al frente del Gobierno español. Se enfoca en particular en su papel durante la Transición. El libro busca arrojar luz sobre algunos de los misterios de ese momento histórico con la ayuda de testimonios y documentos inéditos.

En cuanto a la justificación empírica, varios organismos públicos o privados e incluso medios de comunicación dan cierta importancia al liderazgo político a través de la publicación de encuestas que evalúan el desempeño y los atributos de los líderes de la vida pública.

Es interesante traer a colación una serie de encuestas mensuales que han encargado los medios 'El País' y la 'Cadena SER' a la empresa especializada en demoscopia 40dB. En concreto, la de mayo de 2022 es interesante dado que tiene un apartado relativo a la percepción general de los liderazgos que se ha cruzado con segmentación entre votantes de los distintos partidos políticos españoles a partir de la variable de recuerdo de voto en las elecciones generales de noviembre de 2019. Según dicha encuesta, tres de los atributos imprescindibles que debe tener un líder político son la honradez (72,6%), el primero que encabeza la lista para los encuestados con mucha diferencia sobre los demás. Le siguen la preparación y la inteligencia (41,8% ambos),

seguidos de la empatía (25,5%) o ser buena persona (19,5), por ejemplo. Hay un abismo generacional: para gran cantidad de los mayores de 55 y 65 años la honradez o la preparación, respectivamente, son las cualidades más elegidas y para los menores de 35 es más deseable ser empático. El carisma, la experiencia, la determinación o hablar varios idiomas quedan en un segundo plano, en este caso, a la hora de ser un buen líder político.

El sondeo esboza un retrato robot del líder político ideal. Los españoles, especialmente los más jóvenes (un 71.4% de los menores de 24), muestran una clara preferencia por líderes que no superen los 60 años. Esta inclinación se refleja también entre los votantes del PSOE, donde el 65.9% prefiere líderes más jóvenes, mientras que para el 36.3% del electorado la edad del líder resulta indiferente.

En cuanto a la clase social, se observa cierta preferencia por líderes con orígenes humildes (37,7%), aunque para la mitad de la población el origen social del líder no es un factor significativo. No obstante, los votantes de izquierda expresan una predilección mayor por líderes de clase baja en comparación con los de derecha. Al considerar la experiencia laboral, los jóvenes, las mujeres y las personas de las clases más humildes tienden a preferir líderes con una trayectoria en el sector público, mientras que las personas mayores y los hombres muestran preferencia por líderes con experiencia en el sector privado. También se observa una influencia ideológica, ya que a medida que se acercan hacia la derecha, hay una mayor preferencia por líderes con experiencia en el sector privado.

Un aspecto ilustrativo que se revela en esta encuesta es que la mayoría (el 50,8%) cree que las mujeres tienen mejores aptitudes de liderazgo que los hombres, y esta preferencia se hace más evidente entre el electorado de izquierda. Además, un número considerable de encuestados opina que los políticos de épocas anteriores eran más competentes que los actuales (un 67,7%), y que en otros países similares al nuestro, los líderes desempeñan roles de liderazgo de mejor manera.

Cuando se pregunta a los encuestados que se pusieran en el papel de un dirigente de un partido político, más de la mitad cree que tendrían un mejor desempeño que los líderes actuales, especialmente entre los votantes de derecha (Ciudadanos, PP y Vox). Sin embargo, entre los jóvenes, el 40,4% de los menores de 24 años piensan que lo harían peor que los líderes actuales.

Por otra parte, hay otro epígrafe dedicado a la percepción que tienen los españoles sobre los líderes de los cuatro partidos con mayores expectativas de voto en las elecciones generales. Lo habitual es que esta encuestadora se dedique específicamente a analizar aspectos insertos en los candidatos que se presentan a los comicios, aunque es variable: preferencia por un/a presidente/a del Gobierno, atributos positivos y negativos de los líderes más relevantes y otras cuestiones que formen parte de la actualidad política. Por ejemplo, en el sondeo de mayo de 2023, un año después exactamente que la anterior encuesta, un tema que estaba en la agenda era el liderazgo dentro de la izquierda y la confluencia entre Sumar y Podemos, así como las consecuencias de que ese pacto se frustrara, cosa que finalmente no se acabó produciendo.

Sucede algo similar con las encuestas que realiza el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) sobre partidos y líderes políticos que con la encuesta reseñada anteriormente. Los barómetros son llevados a cabo de manera mensual, con la excepción de los meses de agosto. Su principal propósito consiste en evaluar la percepción actual de

la ciudadanía española. Para llevar a cabo este proceso, se realiza una entrevista a aproximadamente 4.000 individuos seleccionados al azar en todo el territorio nacional.

Además de recopilar sus opiniones, se recaba una amplia gama de datos sobre sus características sociales y demográficas para su posterior análisis. Estos estudios incluyen un conjunto de preguntas predefinidas que sirven de base para construir los "indicadores del barómetro". Además de estas preguntas estandarizadas, cada barómetro incorpora otro conjunto de preguntas variables, las cuales varían en cada ocasión en función de la agenda pública y abordan temas de relevancia política o social.

Específicamente, las preguntas que se repiten habitualmente son de este tipo: “de los/as principales líderes políticos/as, ¿quién preferiría que fuese el/la presidente/a del Gobierno en estos momentos?”; “a continuación, voy a mencionarle los nombres de algunos/as líderes políticos/as y nos gustaría que nos dijera si los/las conoce”; “por otra parte, ¿qué valoración le merece cada uno/a de ellos/as? Puntúelos/as de 1 a 10, sabiendo que el 1 significa que lo/a valora 'muy mal' y el 10 que lo/a valora 'muy bien'”; “el presidente del Gobierno, Pedro Sánchez, ¿le inspira a Ud., personalmente, mucha confianza, bastante confianza, poca o ninguna confianza?”; o “¿Y el líder del principal partido de la oposición, Alberto Núñez Feijóo, le inspira, personalmente, mucha confianza, bastante, poca o ninguna confianza?”.

En el caso del relevante *think tank* estadounidense Pew Research Centre tiene disponible en su página web un apartado desplegable denominado “Líderes”, donde están las categorías “Aprobación presidencial”, que mide el índice de popularidad de los presidentes que están actualmente o estuvieron en el pasado al frente de la Administración de EE. UU. En el primer caso, se pueden observar encuestas sobre la gestión de Joe Biden en muchos aspectos (desde un punto de vista económico, social, laboral, racial, religioso o de percepción internacional, entre otros) aunque también se miden las opciones de Trump y Biden en la carrera presidencial hacia la Casa Blanca, con encuestas de intención de voto y pronósticos electorales que incluyen también las elecciones legislativas. Mientras que en el segundo caso, por ejemplo, se puede consultar quién es el presidente que ha tenido el mejor desempeño en los últimos 40 años, según los encuestados. Está segmentado entre lo que opinan los que votaron al Partido Republicano, los que en cambio se inclinaron por el Partido Demócrata y finalmente entre todos los estadounidenses encuestados.

Además en este epígrafe también hay subapartados en los que se pueden buscar encuestas sobre nombres propios de la política internacional como Joe Biden, Angela Merkel, Narendra Modi, Vladimir Putin, así como otras personalidades.

Tanto Gallup como Ipsos suelen realizar encuestas de opinión de todo tipo. Dichas consultoras internacionales exploran el parecer de la opinión pública sobre cuestiones políticas, sociales y económicas, y a menudo incluyen preguntas relacionadas con el liderazgo político y la aprobación presidencial. Asimismo, publican encuestas sobre temas políticos específicos, como políticas gubernamentales, cuestiones de actualidad y asuntos de interés público.

Ambas empresas analizan qué papel tiene el liderazgo en cuestiones más amplias. Gallup publica cada año varios informes acerca del liderazgo en el entorno laboral, tiene publicaciones acerca de cómo ser un mejor líder, cómo medir la eficacia del liderazgo o la investigación de diferentes aspectos de la relación entre líderes y seguidores. En el ámbito político, aparte de otras encuestas específicas, realiza un compendio de sondeos

acerca de los índices de aprobación presidencial con los que elabora el informe anual de liderazgo global en 130 países.

Por otra parte, por ejemplo, en el estudio de Ipsos “Broken-System Sentiment” (sentimiento de deterioro del sistema), que indica la magnitud del sentimiento antisistema, se analiza el liderazgo político mediante dos afirmaciones de las cinco planteadas sobre las que se debe opinar en la encuesta. Mientras que las preguntas anteriores buscaban entender cómo la gente ve la situación actual en términos sociales, económicos y políticos se indaga acerca de si las sociedades necesitan líderes otros líderes para ser mejores. A nivel mundial, aproximadamente el 60% de las personas cree que sí, aunque este número ha disminuido cinco puntos desde 2021. En España, la cifra es similar a nivel global (55%), pero también ha disminuido siete puntos en comparación con el año anterior, colocando al país entre los cinco de once países europeos analizados que menos apoyan esta idea.

En cuanto a cómo debería ser este nuevo líder para lograr mejoras, la pregunta sobre si debería estar dispuesto a romper las reglas no recibe un apoyo generalizado (la mitad o más) a nivel mundial respecto al resto de indicadores, ya que solo el 45% está de acuerdo. En España, la población está menos inclinada a apoyar la idea de un líder fuerte dispuesto a romper con lo establecido, con un 33%, situándose entre los países europeos que menos respaldan esta idea. Sin embargo, es importante destacar que este porcentaje ha aumentado ligeramente en comparación con 2019, aunque no de manera significativa.

3. Objetivos de la investigación

El objetivo general es analizar desde el enfoque transformacional el liderazgo político de Adolfo Suárez y el cambio que encabezó en el periodo de la Transición durante su estancia en la Presidencia del Gobierno. A partir del mencionado objetivo general, se deducen algunos objetivos específicos:

1. Construir un marco teórico acerca de los atributos que desarrollan los líderes en entornos de cambio.
2. Analizar el caso de la Transición española como un momento de cambio político que incidió en la construcción o el desarrollo de liderazgos transformacionales.
3. Conocer cómo Suárez logró superar los obstáculos políticos y sociales para llevar a cabo la Transición
4. Evaluar su impacto en la consolidación de la democracia en España.

4. Estrategias y técnica de investigación

La metodología utilizada será la cualitativa dado que permite comprender detallada y profundamente fenómenos complejos y procesos sociales como es el presente caso. En concreto, las perspectivas de los líderes, los seguidores, expertos y otros actores relevantes son fundamentales para comprender cómo el liderazgo influye en las decisiones políticas, cómo se construyen las relaciones entre los líderes y los seguidores, así como de qué manera se desarrollan las ideas y los valores políticos.

Además, el enfoque transformacional se centra en el cambio y la transformación de las personas y las organizaciones, y la metodología cualitativa es especialmente adecuada para explorar y comprender este tipo de procesos.

De esta manera, la estrategia metodológica empleada será el estudio de caso. En consecuencia, la forma en la que se desarrollará la presente investigación será un estudio de caso, una investigación cualitativa, que analice su caso concreto a partir de su capital

político como líder. Este abordaje metodológico permitirá analizar el liderazgo de Adolfo Suárez en un contexto histórico y político concreto: la Transición española a la democracia. Esta es la estrategia de investigación que más se ajusta al objeto de estudio ya que se centra en la comprensión de las dinámicas que se presentan en escenarios particulares para facilitar su análisis empírico y conceptualización.

La técnica de investigación seleccionada es la revisión documental y bibliográfica. A través de todo tipo de publicaciones se tratará de extraer el conocimiento científico disponible hasta la fecha sobre el liderazgo y la persona de Adolfo Suárez. En el marco del estudio de caso, mediante la elaboración el desarrollo y la evaluación de este tipo de explicaciones teóricas se podría esclarecer el encaje de otros personajes políticos similares respecto a sus características en el modelo del liderazgo transformacional.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

1. Definición de liderazgo

Conceptualizar el liderazgo es una tarea ardua que ha preocupado a los estudiosos de varias disciplinas durante hace más de un siglo por la complejidad que encierra, pero simultánea y paradójicamente, todo el mundo puede identificar en qué consiste este término pese a la dificultad de definirlo. Esencialmente, después de la reflexión que se ha generado por parte de la literatura científica se podría decir que “el liderazgo es un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de individuos para alcanzar un objetivo común” (Northouse, 2016: 6). Este enunciado reúne los principales elementos del fenómeno, que, en consonancia con Northouse (2016), son que constituye un proceso entendido como una transacción entre el que guía y es guiado; que trae consigo el concepto de influencia, es decir, cómo impacta o afecta el líder en los seguidores; que el contexto en el que se practica es en grupos; y, finalmente, que el líder y los seguidores tienen metas coincidentes, lo cual añade una dimensión ética debido a que se trabaja recíprocamente para alcanzar el bien para todo el grupo. Todos estos aspectos, si algo tienen un denominador común, es la importancia que, aparte del líder, tienen los seguidores en todos ellos. Si bien habitualmente se focaliza únicamente sobre el cabecilla del grupo la relación entre líderes y seguidores es indisoluble.

Debido a la naturaleza poliédrica del liderazgo se ha desarrollado diversas formas de aproximarse al liderazgo. Principalmente, siguiendo a Bass (1990b), Northouse (2016), la primera se basa en el liderazgo como centro de los procesos grupales, donde el ‘guía’ es el motor del cambio en el grupo y es el representante de la voluntad de este. La segunda, la perspectiva personalista, alude a las características personales y los rasgos especiales que poseen ciertos individuos, que tuvo su esplendor entre los años 1930 y 1940 (Natera, 1998). La tercera hace referencia al comportamiento, es decir, los actos que realizan los líderes con el fin de generar transformaciones en el grupo. En cuarto lugar, hay quienes describen el liderazgo como atributo posicional considerando la dinámica de poder entre líderes y seguidores. Así, los líderes poseen autoridad que emplean para instigar cambios en los demás. Por último, está el liderazgo entendido un proceso transformador que motiva a los seguidores a superar las expectativas convencionales. Por último, ciertos académicos abordan el liderazgo desde la perspectiva de las aptitudes. Esta perspectiva resalta las habilidades y conocimientos que son fundamentales para ejercer un liderazgo efectivo.

De estas cinco formas de entender el liderazgo, en particular, destacan, según Delgado Fernández (2004), las que tienen que ver con los rasgos personales, con el atributo posicional o situacional y con la conducta y de ellas se derivan diversos enfoques teóricos.

Estas tres formas han inspirado varios enfoques de estudio: el de los rasgos o características personales; el situacional o de la contingencia, que se centra en la selección de variables de situación capaces de indicar el estilo de liderazgo más apropiado para conseguir la adaptación a las cambiantes circunstancias; el conductual, preocupado por describir el comportamiento de los líderes, y el del nuevo liderazgo o modelo transaccional, que pone especial énfasis en el concepto de visión y en la relación entre los líderes y los seguidores (Molina y Delgado, 2001: 71).

2. El liderazgo político

Si el concepto de liderazgo es escurridizo el de liderazgo político no es lo menos, aunque ello no ha evitado que se haya suscitado un gran interés por desentrañar las características de los líderes que gobiernan o aspiran a gobernar las comunidades políticas. Así lo ratifica Bass (1995) cuando afirma que cada investigador elabora su propio concepto de liderazgo político a la medida de las necesidades de la investigación e integrando diversas nociones y métodos.

De igual forma, a tenor de lo expuesto por Natera (1998), cabe señalar que los que han explorado el liderazgo desde la perspectiva politológica no se alinean con corrientes o escuelas específicas, ni siquiera de otras disciplinas que han estudiado este fenómeno. Sin embargo, dichas investigaciones suelen centrarse en temas como de qué manera el comportamiento de los líderes afecta a las posiciones institucionales que ocupan; las características personales de los líderes; la conducta de liderazgo en contraposición al denominado liderazgo formal; la influencia del entorno en términos de un conjunto recursos y limitaciones para los líderes; el discurso político de los líderes; o, como sucede con mayor asiduidad, en una síntesis de estos aspectos. Paige (1977) mantiene que las diferentes manifestaciones que puede tener el liderazgo surgen de jugar con cinco variables: “personalidad, rol, tarea, organización y entorno específico” (Natera, 1999: 49).

Por un lado, hay quien lo caracteriza como un fenómeno basado en el poder, un aspecto consustancial de la política, para incitar u obligar a la comunidad –y aquí se introduce la variable coercitiva– desde una posición de superioridad a hacer algo que en circunstancias normales no haría. De este modo, se puede definir como “el poder que ejerce uno o más individuos para dirigir a los miembros de la nación hacia la acción” (Blondel, 1987: 3). Por otro lado, desde otra perspectiva que se focaliza en la gestión partidista se encuentra la que hace referencia a un “modelo relativamente estable de iniciativa eficaz para la toma de decisiones políticas” (Lasswell, 1967: 317, como se citó en Natera, 1999: 50).

Natera (1999) subraya otra definición de Edinger (1993) que se basa en el fenómeno actitudinal, creado a partir de una actitud que surge de la forma en que el líder y los seguidores se perciben mutuamente. Esta actitud se traduce en la creencia de que el líder tiene la capacidad de guiar y dar forma a los comportamientos del grupo en la dirección deseada, lo que a su vez lleva a que las decisiones del líder se lleven a cabo a través de la acción del grupo. Así, se sintetiza en “una posición caracterizada por la habilidad del que la ocupa para guiar el comportamiento colectivo en la dirección de la

distribución imperativa de valores deseada en una comunidad” (Edinger, 1993: 6, como se citó en Natera, 1999: 50). Otros optan por considerarlo como un proceso y dan un papel preponderante al líder donde los seguidores –y los diferentes “ámbitos de dominio político” a los que se refiere Natera (1999): clientes, medios de comunicación, electores, etc.– quedan relegados a un segundo plano, de modo que es “el proceso por el cual los gobernantes tratan de ejercer control o influencia sobre el proceso de toma de decisiones políticas” (Elgie, 1995: 5).

Una definición completa que reúne la especificidad del fenómeno del liderazgo político es la que lo describe como un fenómeno colectivo que ocurre en situaciones de interacción entre un individuo, generalmente en una posición de superioridad, la cual alude al líder, y su entorno político. En dicho fenómeno, caracterizado como un proceso, el líder ejerce influencia, que puede ser tanto real como percibida, en la actividad política. Esta influencia se logra a través de la utilización de una amplia gama de recursos, que pueden ser tanto formales como informales (Natera, 1999: 72).

Se diferencia de otras nociones que pueden suscitar confusión en términos de delimitación conceptual como el de poder, por ejemplo. Según Burns (1978), porque el liderazgo representa, “los deseos, necesidades, aspiraciones y expectativas tanto de líderes como de seguidores” (p. 18), cosa que el poder no hace.

3. Funciones de liderazgo político

Hasta hace relativamente poco tiempo había mayor interés por indagar acerca de los actores políticos colectivos y no tanto sobre los individuales. Todo líder político que se precie desempeña unas funciones para con el sistema político en el que está inserto y Natera (1999) ha contribuido, junto con otros autores, a su caracterización.

En primer lugar, en consonancia con Natera (1999), se encuentra la función de proporcionar rumbo, impulso y dirección a las estructuras políticas. Se evidenciará en mayor medida cuando se haga en circunstancias azarosas, con un alto grado de incertidumbre, aunque se puede producir en situaciones de normalidad política, pero será en esas situaciones de crisis donde el liderazgo sobresaldrá en mayor medida dado que esta coyuntura facilita que surjan líderes que en otro contexto no emergerían: “Una crisis *ilumina* lo que de otro modo no sería tan evidente” (Selznick, 1957, como se citó en Natera, 1999: 74). Esta función se subdivide en dos elementos, de acuerdo con Tucker (1981), que alude, por un lado, a la función de diagnóstico y prescripción de cursos de acción, lo que implica detectar las señales acerca de demandas o problemas relevantes procedentes del entorno y recopilar información –una suerte de “pistas” que ayudan al líder en ese proceso decisional– para definir adecuadamente estos temas y así poder determinar o recomendar un curso de acción (Tucker, 1981: 15). Es decir, se sugiere que el líder simplifique la definición de las situaciones para ser resolutivo y reducir la incertidumbre. Por otro lado, hace referencia a la función de movilización o búsqueda de apoyos, lo que requiere construir y mantener una sólida red de apoyo ya que sería inútil el primer paso sin ese amparo que constituyen el reclutamiento de recursos y apoyos.

En segundo lugar, Natera (1999) explica que la comunicación política juega un rol fundamental en los procesos de liderazgo, especialmente en periodos electorales, donde la persuasión es la clave de bóveda para que los líderes pueden desempeñar de forma eficaz su papel de cara a sus seguidores, competidores y, por supuesto, de cara a la opinión pública, que en este contexto es la principal receptora de los mensajes del líder. En síntesis, “no es sino persuadir tanto a los competidores como a la opinión pública”

(Vázquez García & Robles Egea, 2002: 389). Máxime, esto sucede en una sociedad donde la primacía de la comunicación se ha reafirmado y en un momento donde la espectacularización de la política es una realidad palpable de un tiempo a esta parte debido a que hay un vínculo claro entre el liderazgo y la cobertura que realizan los medios de comunicación, sobre todo, en las actuales democracias occidentales (Marletti, 1987, como se citó en Sartori, 1992; 1998).

La narración de ese “espectáculo político” se da “toda vez que la producción y difusión de las noticias están subordinadas a una lógica dramática” (Aruguete, 2013: 210). Además, una vez que ya se avanza hacia la tercera década siglo XXI, más allá de los medios de comunicación audiovisuales, los medios digitales y las redes social trascienden incluso a lo que fue la televisión, de donde surge el concepto de “videopolítica” que acuña Sartori (1992; 1998). A partir de todo ello, según Natera (1999) se consolida la personalización del poder en detrimento de las organizaciones como podrían ser los partidos políticos.

Siguiendo a Natera (1999), la tercera función que ejercen los líderes es canalizar, agregar o representar de forma directa las demandas e intereses sociales. El líder simplifica la complejidad que encierra la política dado que representa en su persona -de nuevo la personalización cobra importancia- a la colectividad y vehicula el sentir social guiado por un “propósito colectivo”, un rasgo diferencial del liderazgo político (Natera, 1999: 67). En este sentido, hay autores como Easton (1982) que atribuyen a los líderes políticos la función de *gatekeepers* que controlan el flujo de entrada y salida de recursos, información o influencia dentro del sistema político, interviniendo de forma determinante el proceso decisional. De esta forma, contribuyen a transformar las entradas en resultados en el sistema político. Además, permiten “. . . la conversión de expectativas económicas y sociales en demandas políticas dirigidas al gobierno” (Natera, 1999: 77).

Por último, no es menos importante, en consonancia con Natera (1999), el liderazgo político entendido como fuente de legitimación de las estructuras de autoridad en la democracia. Todas las funciones explicadas con anterioridad que cumplen los líderes políticos demuestran la legitimación del sistema político porque estos se convierten en referentes simbólico que puede representar a identidades colectivas (Natera, 1999; Vázquez García & Robles Egea, 2002). De esta manera, el liderazgo político consigue dotar de confianza a las instituciones, las legitima. De acuerdo con Natera (1999), esto se manifiesta en que los líderes políticos son esenciales en las elecciones, la formulación y ejecución de políticas públicas, las relaciones intergubernamentales y la orientación política estatal, nacional e internacional.

Otra de las pocas aproximaciones teóricas a las funciones del liderazgo político, que es menos exhaustiva y más general que la propuesta por Natera (1999), se plasma en tres funciones interrelacionadas.

El liderazgo es el ejercicio de poder o de influencia en colectividades sociales (grupos, organizaciones, comunidades o naciones), encuentra que ese poder/influencia se aplica a cualquiera de las tres funciones siguientes, muy generales y relacionadas entre sí, o a todas ellas: a) fijar los fines, metas u objetivos de la colectividad; b) crear las estructuras necesarias para alcanzar los fines de la colectividad en cuestión; y c) mantener o reforzar esas estructuras” (Martín Arranz, 1987: 78, como se citó en Natera, 1999: 73)

Mientras que Natera (1999) focaliza de forma más refinada las funciones en el impulso político, la comunicación la agregación de demandas e intereses sociales y la legitimación, Martín Arranz (1987) destaca tres aspectos que se resumen en marcar los objetivos, establecer las estructuras precisas para tales fines y, por último, simplemente darle o no vocación de continuidad mediante un refuerzo o un debilitamiento de esas estructuras.

El punto no es establecer que los líderes deben perseguir ciertos objetivos porque la sociedad ordena que se persigan, sino, por el contrario, el objetivo general es evaluar el margen de maniobra que los líderes parecen tener, al menos en el mundo contemporáneo, al confrontar los objetivos que están persiguiendo con las condiciones subyacentes de la sociedad.

4. Tipologías de liderazgo político

Existen varias clasificaciones sobre las tipologías de liderazgo en función de qué autor se trate. En primer lugar, se encuentra a Blondel (1987), quien creó una tipología inspirada en la dicotomía líder transaccional / líder transformacional planteada por Burns (1978), según afirma Natera (1999). Dichas categorías que se abordarán posteriormente. La premisa fundamental de esta dicha clasificación no es determinar que los líderes deben seguir objetivos impuestos por la sociedad, sino evaluar el grado de flexibilidad o, mejor dicho, “el margen de maniobra, al menos en el mundo contemporáneo, al confrontar los objetivos que están persiguiendo con las condiciones subyacentes de la sociedad” (Blondel, 1987: 98).

Concretamente, se basa en el alcance del impacto de los líderes en el sistema político (grande, moderado y pequeño o especializado) y la intensidad del cambio (mínimo, moderado y profundo) sobre la base de “los objetivos explícitos de los líderes” (Natera, 1999: 56). En el primer caso, sobre lo que se denomina “mayor o menor amplitud de los ámbitos de dominio político”, se mide en función de si incide en la totalidad del sistema político, en alguna dimensión de este o en simplemente en alguna política sectorial, respectivamente.

En el segundo caso, en relación con la intensidad del cambio, se determina a través del “grado de producción de efectos deseados y en la contribución al cambio atribuible al líder político, lo que también podría analizarse como grado de cumplimiento de los programas políticos o de las promesas electorales” (Delgado Fernández, 2004: 14). En primer lugar, siguiendo al mismo autor, se encuentra el liderazgo moderado, que se caracteriza por la capacidad de producir cambios que, si bien no son excepcionalmente significativos o determinantes, se consideran importantes en el contexto político. Por otro lado, el liderazgo mínimo representa un nivel más bajo de intensidad, indicando que los cambios implementados no logran alterar de manera sustancial la situación previa y tienen un impacto limitado en el sistema político (Delgado Fernández, 2004: 15). Por supuesto, en el caso de un cambio profundo se encontrará a un líder que vehicula una transformación que tiene un impacto sustancial y significativo en la sociedad y el sistema político en general.

EL LIDERAZGO POLÍTICO DE ADOLFO SUÁREZ
DESDE EL ENFOQUE TRANSFORMACIONAL

DIMENSIÓN I INTENSIDAD DEL CAMBIO				
		CAMBIO MÍNIMO	CAMBIO MODERADO	CAMBIO PROFUNDO
DIMENSIÓN I	GRANDE (con incidencia en el conjunto del sistema político)	Salvadores (Moses, Churchill, De Gaulle)	Paternalistas (Bismarck, Stalin, muchos líderes del tercer mundo)	Transformadores / Ideólogos (Mao, Lenin, Castro, Hitler)
ALCANCE DEL IMPACTO	MODERADO (con incidencia en alguna dimensión del sistema político)	Confortadores (Eisenhower)	Redefinidores (JFK, Reagan, Thatcher)	Reformistas (Roosvelt)
	PEQUEÑO O ESPECIALIZADO (con incidencia en alguna política sectorial)	Gestores (ministros que administran día a día los problemas)	Reajustares (ministros que modifican un aspecto de la política)	Innovadores (nuevas políticas)

¹**Tabla 1.** Tipología bidimensional del liderazgo por razón de su impacto potencial. Fuente: Natera (1999: 57) a partir de Blondel (1987: 97).

La siguiente clasificación la realiza Heywood (2013), basada en los planteamientos de Burns (1978), y se focaliza en la relación entre líderes y seguidores. Establece tres tipos de liderazgo. El primero alude al liderazgo *laissez-faire* en el cual, siguiendo a Heywood (2013), el líder no se implica demasiado en la relación con los seguidores, en lo relativo a asuntos ajenos a su responsabilidad personal, y otorga demasiada libertad a los ministros y funcionarios para actuar, lo que puede provocar consecuencias negativas: que estos se acaben guiando por sus propios intereses y la coordinación del gobierno sea endeble. Sus ventajas consisten en que al darles a los subordinados una mayor responsabilidad puede fomentar la armonía y el trabajo en equipo, y permite a los líderes concentrarse en asuntos políticos y electorales al liberarlos de sus cargas de gestión (Heywood, 2013: 306).

En segundo lugar, se encuentra uno de los elementos de la dicotomía anteriormente mencionada, el liderazgo transaccional. Heywood (2013) lo identifica como eminentemente pragmático, donde el líder participa más activamente que en el *laissez-faire* y está guiado por robustecer la unidad del partido político, la cohesión del gobierno, el apoyo popular y su credibilidad ante los electores. De esta forma, “la relación entre el líder transaccional y sus seguidores se sustenta esencialmente en el intercambio mutuamente beneficioso de una ventaja por otra, sea ésta de tipo económico, político o simbólico” (Natera, 1999: 55). Su desventaja fundamental radica en que el líder puede ser percibido como un oportunista sin principios sólidos, según el propio Heywood (2013).

Por último, está el liderazgo transformacional, en el cual el ‘guía’ es inspirador o visionario, y al contrario que en el liderazgo transaccional, donde las convicciones ideológicas eran su posible talón de Aquiles, aquí es donde radica su fuerza, dado que

¹ Hay una errata en la columna que alude a los líderes que realizan un cambio con una intensidad moderada y un alcance de impacto pequeño: son “reajustadores”.

esos principios profundos son realmente firmes en estos líderes (Heywood, 2013). Siguiendo al autor, poseen una determinación personal y voluntad política en su *modus operandi*. En lugar de buscar acuerdos y consensos, los líderes transformacionales se esfuerzan por movilizar el respaldo dentro del gobierno, sus partidos y la sociedad en general para lograr la materialización de su visión personal (Heywood, 2013).

Por su parte, Brown (2016) recoge en otra clasificación los diferentes tipos de liderazgo, según en el rol que desempeña el líder o la lideresa en cuestión, y los sitúa en su contexto con el objetivo de desmitificar la idea de que, necesariamente, un líder fuerte es adecuado y eficaz. En primer lugar, habla del líder democrático y lo caracteriza como los líderes, ya sean hombres o mujeres, que compiten en procesos electorales y acceden al poder a través de elecciones democráticas. En la literatura especializada, se discute si el impacto del líder en el resultado electoral es determinante o si otros factores, como los partidos políticos, desempeñan un papel igualmente significativo (Brown, 2016).

En segundo lugar, se encuentra los líderes redefinidores, que se caracterizan por poner en tela de juicio y cuestionar “lo que se da por sentado, que redefinen lo que se cree políticamente posible e introducen cambios políticos radicales” (Brown, 2016: 156). De esta forma, el ‘guía’ facilita la transformación del sistema político no posee un rol central en ese cambio. Además, suelen maximizar los recursos políticos que tienen a su alcance para lograr sus objetivos (Brown, 2016). Precisamente, Blondel (1987) utiliza el concepto de liderazgo redefinidor con un significado netamente distinto, aplicable a la introducción cambios moderados por parte de esos líderes. En cambio, el propio Brown (2016) lo emplea con la consideración que son “reformistas radicales” que producen “grandes cambios” (p. 547-548).

A continuación, está, de nuevo, el liderazgo transformacional o transformador. Siguiendo al autor, los líderes políticos de este tipo tienen la capacidad de inspirar y movilizar a la sociedad de manera que logren cambios significativos, sin recurrir a la violencia política o la coacción. Estos cambios se suelen prolongar en el tiempo y perduran incluso después de que el líder deje el poder. Un aspecto interesante es lo determinante que puede llegar a ser la persona que encaja en esta de esta tipología de liderazgo: logra realizar cambios hondos (“cambios sistémicos”) en el ámbito político o económico de su país, o en casos más raros, en el ámbito internacional (Brown, 2016). Es decir, marca un antes y un después, “un punto de inflexión en el funcionamiento del sistema”, y lo hace “cualitativamente mejor” (Brown, 2016: 219).

En cuarto lugar, Brown (2016) resalta el liderazgo revolucionario, el cual, como el transformacional, también puede producir cambios sistémicos, pero de otra forma no pacífica: los lleva a cabo a través de procesos revolucionarios en el que se reemplaza un modelo político por otro. En muchos casos, la revolución incluye la utilización de la violencia con fines políticos y, en muchas ocasiones, puede degenerar en la sustitución de un orden político autoritario por otro del mismo cariz que es consecuencia de dicha revolución, según el propio Brown (2016). El uso de la violencia es un aspecto algo escurridizo si se excluye porque “la noción de revolución cubre demasiados fenómenos políticos diferentes” (Brown, 2016: 281), además de que hay quien no la considera parte de los procesos revolucionarios, aunque hay cierto consenso en que es un rasgo ciertamente definitorio. Siguiendo a Brown (2016), si se está ante una revolución comunista el modelo económico variará y se introducirá otro sistema económico, una economía planificada.

Finalmente, se encuentra el liderazgo que Brown (2016) categoriza como autoritario y totalitario, pero estableciendo una diferenciación entre ambos conceptos, además de que, por ejemplo, el totalitarismo representa un tipo ideal al estilo que plantea Weber (1946), es decir, un concepto con potencial explicativo y analítico.

Puede que haya cierta dispersión de poder en el seno de un grupo que ocupa los puestos superiores de la jerarquía, pero en un sistema *totalitario*, al contrario que en uno autoritario, un solo hombre (en todos esos regímenes suelen mandar los varones) ostenta el poder, en ocasiones el poder supremo. En cambio, los regímenes autoritarios pueden ser autocracias u oligarquías. En otras palabras, en algunos de ellos gobierna un dictador, y en otros existe un liderazgo más colectivo (Brown, 2016: 361).

Sin embargo, la realidad es que en este tipo de liderazgo se potencia un modelo de dominación que pretende mantener el control absoluto de la sociedad (sobre todo, en el caso del líder totalitario) con pretextos relativos a que ofrecen orden a la sociedad y pueden brindar estabilidad, aspectos que el propio Brown (2016) ha desmitificado a través del estudio empírico de estos fenómenos. De nuevo, como sucede en la anterior tipología, el empleo de la violencia es necesario para mantener el poder; y en el caso del líder autoritario no basta solo con el uso de la fuerza, sino también con la persuasión (Brown, 2016).

Ha quedado patente la presencia o, al menos, la influencia del liderazgo transformacional en todas las clasificaciones analizadas anteriormente (Blondel, 1987; Heywood, 2013; y Brown, 2018). Las tipologías de liderazgo político que plantea Blondel (1987), según Natera (1999), se fundamentan en “la dicotomía líder transaccional / líder transformador” y aunque el autor español introduce el significante “transformador” al hablar de dicha clasificación como sinónimo del que emplea el politólogo francés - “ideólogo”- no representa lo mismo que el líder transformacional al que se hace referencia. En cambio, Heywood (2013) y Brown (2018) sí que aluden directamente al concepto transformador o transformacional como un tipo específico de liderazgo orientado al cambio.

Se trata de una tipología ineludible y que, como ya se ha apuntado, está generando múltiples investigaciones y suscitando un gran interés en el marco del paradigma del “nuevo liderazgo” (Bryman, 1992). Quizá por su gran potencial, quizá por sus valores positivos que promueve o una mezcla de ambas. Se ha demostrado que el concepto, ya en un ámbito más general, tiene un impacto positivo en organizaciones y en los empleados. En la arena política, que es lo que aquí más interesa, inspira cambios significativos sin violencia, lo cual tiene un inmenso valor en las transiciones políticas, influyendo en la toma de decisiones, gestión de crisis y resolución de conflictos. Además, el hecho de tener objetivos comunes entre el líder visionario y los seguidores “implica para ello niveles más altos de motivación y moralidad” (Burns, 1978: 20).

5. El liderazgo transformacional

5.1 ¿Qué es el liderazgo transformacional?

Aunque anteriormente se ha deslizado, el liderazgo transformacional es un enfoque que otorga mayor énfasis a los aspectos carismáticos y afectivos (Bryman, 1992; Northouse, 2016). Se centra en inspirar y motivar a los seguidores para lograr metas ambiciosas y generar un cambio significativo en su entorno. Los líderes

transformacionales poseen una visión clara y convincente, la capacidad de inspirar a otros y una orientación hacia valores éticos y morales sólidos. De esta forma, va más allá de la gestión tradicional y se enfoca en empoderar a los seguidores para que se conviertan en líderes y, a riesgo de ser redundante, en agentes del cambio.

Fue el propio Burns (1978) el que inauguró la dicotomía de la que se ha hablado anteriormente: liderazgo transformacional versus liderazgo transformador. Tal como sugiere Natera (1999), recupera y reformula la famosa obra *El Príncipe* (1526), que dio comienzo a una nueva etapa en la teoría política desvinculando la ética de la esencia política, la visión también dicotómica de la zorra que representa la astucia y del león, que simboliza la fuerza, que hace las veces de referente histórico. Según Natera (1999), mientras que el líder transaccional se enfoca en generar con sus seguidores un intercambio simbiótico de tipo político, económico o simbólico; el líder transformador opta por generar objetivos comunes entre el líder y los seguidores que “implican para ello niveles más altos de motivación y moralidad” (Burns, 1978: 20). Este tipo de líder se centra en comprender las necesidades y deseos de sus seguidores y se esfuerza por apoyarlos en su desarrollo para que alcancen su máximo rendimiento, según Northouse (2016).

Pero la elaboración del concepto que hizo Burns (1978) se quedó algo coja y al caracterizar al liderazgo transformacional como aquel que conduce a fortalecer los estándares morales de las personas en las que influye el líder se podría incluir a líderes que modificaron la moralidad de otros de una manera negativa (Northouse, 2016). Por ese motivo y para realizar una diferenciación, Bass (1998) introdujo posteriormente el concepto de liderazgo pseudotransformacional, una desviación negativa del enfoque transformacional que alude a líderes que piensan exclusivamente en sí mismos, son explotadores, solamente están orientados al poder y posee valores morales distorsionados (Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2016).

Pero antes de que sucediera eso, a mediados de los años 1980, Bass (1985) dio una vuelta de tuerca al concepto y lo refinó, concediendo un rol más relevante a los seguidores y configurándolo como un único *continuum* en el que en su polo negativo también estaba el liderazgo laissez-faire (Northouse, 2016). Como se ha apuntado con anterioridad, se caracteriza por una falta de liderazgo o supervisión activa, donde los seguidores toman la iniciativa a causa de ese vacío. Pero para arrojar más luz sobre qué significa realmente el liderazgo transformacional, es necesario adentrarse en sus particularidades.

5.2 Características del liderazgo transformacional

La complejidad que encierra el liderazgo transformacional, como todo fenómeno inserto en el liderazgo en sentido genérico, no ha sido óbice para que varios autores detecten atributos, patrones y estilos de liderazgo en su seno. De esta manera, se han considerado los siguientes autores a la hora de identificar todos esos elementos: Northouse (2016), Bass (1990b), Bass & Avolio (2006), Bass & Riggio (2006), Brown (2018), Heywood (2013) y House (1976).

5.2.1 Northouse, una síntesis de la literatura científica

Northouse (2016) compendia las propuestas de varios autores y recoge la dimensión ética del líder transformador (Avolio & Gibbons, 1988), afirmado que debe poseer “un conjunto altamente desarrollado” de valores morales sólidos y “un sentido de

identidad autodeterminado” (p. 175). Además, muestran autoconfianza, de modo que son seguros y competentes (Northouse, 2016). La confianza en sí mismos y en su capacidad para liderar les permite mantener la determinación y la valentía necesarias para llevar a cabo cambios significativos, dado que se está hablando de líderes que pueden encabezar transformaciones importantes, en este caso, de carácter político, como se verá posteriormente.

Pero, no se quedan ahí sus atributos, poseen una suerte de escucha activa puesto que tienen en cuenta a sus seguidores y “no son intolerantes con puntos de vista opuestos” (Northouse, 2016: 176). Este tipo de líder es esencialmente cooperador con sus seguidores, al igual que ellos para con el ‘guía’, de modo que se genera un espíritu de colaboración entre ambos actores. Los seguidores quieren imitar a estos líderes desarrollan confianza en ellos, y ahí es donde entra en juego la inspiración: infunden entusiasmo y determinación para lograr metas elevadas y superar desafíos (Northouse, 2016). Creen firmemente en las ideas por las que luchan por esa dimensión moral anteriormente mencionada.

Si algo caracteriza a un líder transformacional es la visión, un timón para sus acciones que motiva a otros a trabajar hacia metas comunes. En definitiva, poseen una clarividencia cargada de persuasión sobre el futuro que desean crear.

Esta visión surge de los intereses colectivos de diferentes individuos y unidades en una organización. La visión es un punto focal para el liderazgo transformacional. Le brinda al líder y a la organización un mapa conceptual de hacia dónde se dirige la organización; le da significado y aclara la identidad de la organización. Además, la visión brinda a los seguidores un sentido de identidad dentro de la organización y también un sentido de autoeficacia (Shamir et al., 1993, como se citó en Northouse, 2016: 176).

Asimismo, según Northouse (2016), son arquitectos sociales dado que aclaran los valores y normas incipientes pero novedosos de la organización, construyendo el significado de la cultura de la organización, en definitiva, una interpretación compartida de la realidad. Este atributo permitió movilizar a las personas para que adoptaran una nueva identidad grupal o, incluso, una nueva filosofía (Bennis & Nanus, 1985; Northouse, 2016).

5.2.2 Los factores del enfoque transformacional, según Bass

Bass (1990b) plantea una serie de características en su obra sobre el liderazgo transformacional. Esas características no dejan de ser una serie de factores de dicho enfoque, un conjunto de elementos que son precisos para conseguir configurar e implementar el liderazgo transformacional en “el ambiente institucional” (Bracho Parra & García Guilianny, 2013: 172). El carisma, un factor fundamental, pero también un atributo relevante, según se verá posteriormente, “proporciona visión y sentido de misión, infunde orgullo, gana respeto y confianza” (Bass, 1990b: 22). Los líderes carismáticos tienen un gran poder e influencia; a la par observa cómo la visión vuelve a aparecer como atributo inserto en el carisma para jugar un papel relevante, infundiendo una imagen clara y atractiva del futuro (Bass, 1990b).

De nuevo, la inspiración es otra característica clave del liderazgo transformacional. El líder transformacional comunica expectativas elevadas a su equipo y para ayudar a comprender las metas comunes y maximizar el esfuerzo hacia ellas emplea símbolos y metáforas, que no hacen sino simplificar la realidad (Bass, 1990b).

Además, el líder puede expresar de este modo los propósitos de manera sencilla y convincente, lo que ayuda a mantener a los seguidores motivados y comprometidos.

Por su parte, la estimulación intelectual es la tercera característica. Los líderes transformacionales promueven de forma activa “una nueva mirada a viejos métodos/problemas”, además de fomentar “la creatividad” y enfatizar un “repensamiento y reexaminación de suposiciones subyacentes a los problemas” (Gutiérrez-Valdebenito, 1999: 139; Bass, 1990b). El guía genera en los seguidores, en definitiva, que se incentive la inteligencia, la resolución cuidadosa de problemas y la racionalidad, según Bass (1990b).

Finalmente, la consideración individualizada es una característica distintiva. Bass (1990b) afirma que el líder ofrece atención personal a cada miembro del equipo, brindando orientación, asesoramiento y apoyo personalizado, lo que permite a los seguidores sentirse valorados y comprendidos.

5.2.3 Bass y Riggio: el líder proactivo, creativo, visionario e influyente

En otro orden de asuntos, para Bass & Riggio (2006) la proactividad está inserta dentro del carisma, esa suerte de magnetismo que parece sobrenatural que infunde admiración y es capacidad de inspirar y motivar a otros. De esta forma, “el líder transformacional demuestra características de proactividad, enfocándose en estimular de manera persistente la conciencia crítica en sus seguidores. Focalizándose en lo colectivo, centrándose en el logro de los propósitos esenciales” (Bracho Parra & García Guiliany, 2013: 168-169).

Se parte de la base, según Bass & Riggio (2006), de que el líder transformacional es creativo, es decir, añade novedosas ideas al imaginario colectivo de los que le rodean; pero también incentiva ese despliegue de creatividad en sus seguidores. Sobre la base de esa capacidad de no pensar de forma convencional y activar en otros la creatividad, “. . . debe demostrar competencias para asumir la responsabilidad de dirigir hacia el libre logro de los objetivos” (Bracho Parra & García Guiliany, 2013: 169); de modo que demuestre una visión audaz para el futuro y orientada a él enfocando sus esfuerzos en resolver desafíos difíciles sin temor (Bass & Riggio, 2006).

Dentro de la visión, entendida como un estado futuro deseado que va más allá de la situación actual y suele estar en línea con los valores y objetivos del grupo u organización, Bass y Riggio (2006) identifican que el líder debe facilitar un diseño común de esta y de las metas compartidas, los valores y normas que le da sentido a su actuación dentro de las organizaciones (Bracho Parra & García Guiliany, 2013). De esta forma, esa visión será más clara y será más eficaz, pero es vital que el ‘guía’ favorezca un entorno de confianza a tales efectos debido a que habrá momentos en que este no esté presente y se tengan que mantener los mismos niveles de actuación trabajo (Bass & Riggio, 2006; Bracho Parra & García Guiliany, 2013).

Además, Bass y Riggio (2006) destacan que en el marco de la interactividad los líderes transformacionales ejercen influencia sobre las interrelaciones entre los miembros del grupo (Bracho Parra & García Guiliany, 2013). Por interactividad se entiende la capacidad del líder y los que le rodean para interactuar, comunicarse o influirse mutuamente. Esa influencia en las interrelaciones se debe, según Bass y Riggio (2006) a que fomentan cambios colaborativos y buscan la participación de todo el personal de la organización.

5.2.4 *La completa propuesta de Bass & Avolio*

Nuevamente, el carisma vuelve a ser un atributo fundamental a la hora de definir los atributos de los líderes transformacionales para Bass & Avolio (2006). Conciben que esas cualidades especiales causan respeto y admiración, además de generar confianza en los seguidores en los seguidores, los cuales se identifican con este y quieren emularlo debido a sus elevados valores morales que se plasman en sus actuaciones (trabajo) (Bass & Riggio, 2006; Bracho Parra & García Guiliany, 2013).

Según Bass y Avolio (2006), la creatividad es un rasgo esencial que implica la capacidad del líder para asumir riesgos y fomentar la generación de nuevas ideas por parte de los seguidores. Uno de los objetivos es que los seguidores sean independientes a la hora de resolver problemas, de modo que el líder trata de incentivar el aprendizaje, al cual concede suma relevancia, sobre todo, en contextos de incertidumbre “descubriendo las mejores maneras de ejecutar sus tareas” (Bracho Parra & García Guiliany, 2013: 169).

La interactividad es otro componente esencial en las características personales que postulan Bass y Avolio (2006) dado que lo vinculan al trabajo en equipo y a la producción de sinergias, que produce mejores resultados cuando el líder y los que le rodean trabajan juntos. Implica la habilidad del líder para mantener interacciones continuas con su equipo, promoviendo la formación y el desarrollo de los seguidores que no solo contribuye al crecimiento personal de los individuos, sino que también los involucra activamente en la implementación de las nuevas tecnologías y en la mejora de su trabajo (Bass & Riggio, 2006; Bracho Parra & García Guiliany, 2013).

La visión, otra vez, es un aspecto central para Bass y Avolio (2006) ya que un líder transformacional debe ser capaz de articular una visión atractiva y estimulante para sus seguidores. Según recogen Bracho Parra & García Guiliany (2013), a través de ella se motiva a las personas a trabajar con optimismo para alcanzar los objetivos establecidos y promueve un fuerte sentido de propósito y, junto con unas habilidades de comunicación, pueden lograr altas cotas de motivación. Tal y como se ha apuntado, la dimensión moral (la ética) es un principio fundamental de este enfoque porque remarca la autenticidad del líder, le hace confiable y creíble, según afirman Bass y Avolio (2006) y recogen Bracho Parra & García Guiliany (2013). Estos líderes se rigen por estándares morales y éticos sólidos y respetan las normas éticas y los ideales de comportamiento.

El carácter humanista del liderazgo transformacional es evidente y es por ello por lo que el líder transformacional está orientado a las personas, según Bass y Avolio (2006). Siguiendo a esos autores, Bracho Parra & García Guiliany (2013) exponen que el líder se preocupa por sus seguidores, por sus necesidades individuales, consolidando ese factor de consideración individualizada, y actúa como mentor, así como promueve la comunicación efectiva. Por último, la característica personal de la coherencia que subrayan Bass y Avolio (2006) “. . . conlleva a que el líder se oriente a procurar la armonía entre lo que piensa, dice y hace, sin dejar de modificar su conducta, cuando sea necesario para su organización” (Bracho Parra & García Guiliany, 2013: 171). Así, para mantener esa coherencia exhibe adaptabilidad un entorno cambiante como el que tiene que afrontar el líder transformador, llegando a suprimir paradigmas que no le permiten transformar su organización (Bass & Riggio, 2006; Bracho Parra & García Guiliany, 2013).

5.2.5 *El líder transformacional en cinco claves y su posible deriva autoritaria, según Heywood*

El potencial de cambio del liderazgo transformacional es consustancial a su naturaleza, evidentemente. Por esa razón, Heywood (2013) dice que ese líder es un

visionario y un inspirador, no un coordinador un gerente y está guiado por esas elevadas convicciones morales de las que se ha hablado anteriormente, lo que va acompañado de una gran determinación personal y voluntad política de materializarlas. Así, afirma que se esfuerzan por movilizar el apoyo desde dentro del gobierno, sus partidos y la opinión pública en general para hacer realidad su visión personal (Heywood, 2013).

No obstante, esa orientación hacia la transformación no es siempre positiva ya que “aunque la fortaleza del liderazgo transformacional radica en que proporciona una base para impulsar programas radicales de reforma social, económica o política, también puede fomentar una deriva hacia el autoritarismo y llevar a una rigidez ideológica” (Heywood, 2013: 307).

Históricamente, se han visto líderes que encarnan estas características, como el presidente francés y general Charles de Gaulle, según Heywood (2013). De él dice ejerció y quiso mostrarse como una figura paternal y un líder nacional. Tuvo suma influencia al “reformular la naturaleza del liderazgo político” puesto que implantó “un sistema presidencial en forma de la Quinta República” (Heywood, 2013: 306). De hecho tal fue su impacto, que el concepto gaullismo y el diseño institucional sobreviven a su inspirador –en el segundo caso con cambios– aún hoy en día como manifestación del ideario que puso en práctica De Gaulle. El general tuvo un papel importante a la hora de liberar Francia de las tropas de ocupación nazis en la Segunda Guerra Mundial, de encabezar el Gobierno Provisional francés a partir de 1944 y luego retirarse voluntariamente dos años después porque rechazaba el partidismo que suponía la Cuarta República, lo que le granjeó mucho respeto entre los ciudadanos franceses para volver al Gobierno en 1958.

Coincide Brown (2018) en categorizar a De Gaulle como un líder transformacional, de quien asegura que su gran estatura física “iba acompañada de una concepción de sí mismo igualmente elevada, propia de un hombre predestinado” y “se consideraba un hombre de acción” (Brown: 2018: 222). Durante su mandato como presidente, buscó fortalecer la autoridad presidencial y promover la independencia y la grandeza de Francia en el escenario internacional. Sin embargo, “en cada paso de su carrera, De Gaulle evitó la fuerza para gobernar: prefirió optar por la vía democrática” (Brown: 2018: 223).

5.2.6 Brown: el ‘timonel’ que introduce un cambio sistémico positivo

Los líderes transformacionales como el general De Gaulle son aquellos, según Brown (2018), que son determinantes, como se ha señalado anteriormente, a la hora de marcar la diferencia introduciendo “cambio sistémico” en la organización política y económica cualitativamente positivo, que, en la minoría de los casos, incluso puede tener resonancia o pleno impacto en el ámbito internacional (p. 219). Ese fue el caso del último líder de Unión Soviética, Míjail Gorbachov, que además de ayudar con reformas políticas y económicas a dismantelar el sistema comunista soviético que se asomaba al colapso, impulsó el fin de la Guerra Fría. Trabajó en estrecha colaboración con líderes occidentales para reducir tensiones y firmar tratados de control de armas.

Además, su liderazgo inspiró movimientos democráticos en Europa del Este, lo que resultó en la caída de regímenes comunistas en países como Polonia y Alemania del Este. A pesar de que la disolución relativamente pacífica de la Unión Soviética no era exactamente lo que se buscaba con el cambio de sistema, las autoridades soviéticas evitaron tomar medidas drásticas como declarar el estado de emergencia o imponer la ley

marcial para sofocar el proceso separatista. En lugar de ello, se resistieron a tomar estas medidas a pesar de la creciente presión (Brown, 2018: 256).

El propio Kershaw (2022) va más allá al atribuir a la personalidad persuasiva de Gorbachov el desmembramiento pacífico que sufrió la URSS ya que, en ese sentido, “tenía algo singular para ser un líder soviético: una empedernida reticencia al uso de la fuerza” (p. 392). Ese hecho enlaza con otra de las características que apunta Brown (2018): no recurrir a la violencia para realizar esa transformación en relación con el acceso al poder o la disputa con los adversarios políticos como en el caso de lo que él denomina los líderes revolucionarios, para los que la violencia es una condición *sine qua non* para ejecutar el proceso revolucionario. De este modo, al no producirse una suerte de trauma colectivo generado por ese empleo de la violencia “tienden a hacer cosas mejores y más duraderas y desde luego hacen menos daño” (Brown, 2018: 219).

5.2.7 La teoría del liderazgo carismático de House y la influencia de Weber

Antes se ha hecho referencia a Bernard M. Bass, quien con su reelaboración del liderazgo transformacional de Burns (1978) “expandió el trabajo de House al prestar más atención a los elementos emocionales y orígenes del carisma y al sugerir que el carisma es una condición necesaria pero no suficiente para el liderazgo transformacional” (Yammarino, 1993, como se citó en Northouse, 2016: 166). Según el propio Northouse (2016) el liderazgo carismático a veces se describe de manera similar o incluso como un sinónimo del carismático.

El primero en definir qué es el carisma fue Max Weber (2014), en el marco de los tipos de dominación: tradicional, burocrático-legal y carismática. Esta teoría vincula el papel del individuo con el marco social y político en el que la personalidad de ese líder. Y lo hace atribuyendo a ese líder una suerte de cualidades sobrenaturales e incluso mágicas.

Debe entenderse por *carisma* la cualidad, que pasa por extraordinaria (mágica en su origen, lo mismo si se trata de profetas que de hechiceros, árbitros, jefes de cacería o caudillos militares), de una personalidad, por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas —o por lo menos específicamente extracotidianas y no asequibles a cualquier otro—, o como enviado del dios, o como ejemplar y, en consecuencia, como “caudillo”. Cómo habría de valorarse “objetivamente” la cualidad en cuestión sea desde un punto de vista ético, estético u otro cualquiera, es cosa del todo indiferente en lo que atañe a nuestro concepto, pues lo que importa es cómo se valora por los dominados carismáticos, por los “*adeptos*” (Weber, 2014: 402)

Pero como bien señala el propio autor alemán al final de su definición, no importan tanto —aunque sí para esta investigación sí— los atributos extraordinarios derivados de ese carisma como la manera en que los seguidores perciben y se lo atribuyen al líder. Los seguidores contribuyen a construir el carisma que más tarde asignan al líder y que observan en “el elegido”. Se trata de unos signos de “heroísmo o grandeza personal”, además de una “llamada” o un mensaje ideológico que los seguidores escuchan y que les resulta atractivo (Kershaw, 2022: 23-24). El carisma del líder surge, en parte, de la percepción y la respuesta de sus seguidores.

Precisamente, House (1976) también señaló esta característica que hace exactamente 101 años Weber (2014) postuló dado que afirma que la actuación del líder esta índole crea efectos carismáticos en los seguidores. Los rasgos de ese líder son que es

dominante, que tiene deseo de influir en las personas de su alrededor, que muestra seguridad en sí mismo y que posee fuertes valores morales (House, 1976; Northouse, 2016). Precisamente, y asimilándolo al liderazgo transformacional, esa dimensión moral de los líderes carismáticos dota a los seguidores de referentes, de modelos a imitar, según House (1976). Por lo tanto, aquí está presente la inspiración.

5.3 Liderazgo transformacional y transición política

Una transición política supone coyuntura crítica, un hecho sumamente relevante que es probablemente uno de los contextos en el que más transformaciones se pueden dar. El liderazgo transformacional se vuelve especialmente relevante durante los periodos de transición política ya que, sobre el papel, los líderes que lo ejercen son capaces de guiar a la sociedad hacia un cambio presuntamente positivo. Una transición política es un fenómeno extremadamente complejo, pero, según Martz Fernández (2017), hay cierto consenso científico respecto a su conceptualización:

...el intervalo que existe entre un régimen político y otro... Las transiciones están limitadas, de un lado, por el inicio del proceso de disolución del régimen autoritario, y del otro, por el establecimiento de alguna forma de democracia, el retorno a algún tipo de régimen autoritario o el surgimiento de una alternativa revolucionaria. Lo característico de la transición es que en su transcurso las reglas del juego político no están definidas. No sólo se hallan en el flujo permanente, sino que, además, por lo general son objeto de una ardua contienda; los actores luchan no sólo por satisfacer sus intereses inmediatos y/o los de aquellos que dicen representar, sino también por definir las reglas y procedimientos cuya configuración determinará probablemente quiénes serán en el futuro los perdedores y los ganadores... Por otra parte, durante la transición, en la medida que existen reglas y procedimientos efectivos, éstos suelen estar en manos de los gobernantes autoritarios... (O'Donnell y Schmitter 1988: 19, como se citó en Martz Fernández, 2017: 60-61).

La literatura sobre las transiciones políticas es abundante, también lo es en el caso del liderazgo político, pero si hablamos de una combinación de los dos fenómenos, es decir, el liderazgo político en transiciones es mucho más limitado. Aun así, hay quien ha desarrollado investigaciones en este sentido, motivado por la curiosidad de qué atributos, patrones, comportamientos o características poseen los líderes en estos entornos de cambio.

5.3.1 Las sociedades en cambio, según Blondel & Cansino: características de sus líderes y un modelo teórico

Un ejemplo son los autores Blondel & Cansino (1996). Aunque no mencionan explícitamente el liderazgo transformacional porque quizá no era la moda académica del momento y este enfoque empezó a cobrar interés unos años después, ya bien entrado el siglo XXI, se puede deducir que los autores hablan de líderes que se pueden corresponder con el tema de la presente investigación e incluso con el liderazgo transformacional. Estos autores, Blondel & Cansino (1996), llegan incluso a proponer un modelo teórico para analizar el liderazgo político en las sociedades en cambio y cuán asentado está en un determinado sistema político –lo que denominan “la centralidad del liderazgo”– (p. 46). Ese modelo está basado en a) la naturaleza del cambio político y la fase en la que se encuentra; b) la personalidad sociopolítica del líder; c) el nivel de percepción de la identificación entre el líder y el proceso de cambio; y d) la capacidad del líder para

responder a las expectativas generadas antes, durante y alrededor del cambio político (Blondel & Cansino, 1996: 48).

Es especialmente llamativo en esta aproximación teórica que realizan Blondel & Cansino (1996) a este fenómeno el segundo punto referente a los rasgos de la personalidad sociopolítica propios del líder. Por “personalidad sociopolítica” entienden “el conjunto de convicciones y orientaciones (ideológicamente determinadas) que están en la base de las actitudes y acciones políticas de los individuos” (Blondel & Cansino, 1996: 49). Identifican, según su modelo, dos grandes tipos de personalidad del líder, la democrática y la autoritaria.

Así, por ejemplo, entendemos que será posible hablar de “personalidad sociopolítica democrática” cuando, por referencia al contexto sociopolítico que define la situación de origen, las actitudes y acciones del líder político pueden ser interpretadas como asociadas a valores y principios comúnmente aceptados como democráticos: igualdad política, libertad de elección, pluralismo político, etcétera. En caso contrario, hablaremos de “personalidad sociopolítica autoritaria”. Entre los elementos a partir de los cuales se puede inferir la presencia de una personalidad democrática o autoritaria, sin pretender con ello acotar o prejuzgar las posibilidades particulares de cada caso de estudio, proponemos los siguientes: *a)* Presencia o no de objetivos programáticos claramente democráticos (contenidos en planes de gobierno, programas de acción, iniciativas de ley, etcétera); *b)* Presencia o no de restricciones ideológicamente motivadas en el proyecto de cambio político del líder; *c)* Presencia o no de elementos democráticos en su trayectoria biográfica; *d)* Papel mayor o menormente conciliador del líder entre la clase política; *e)* Mayor o menor autoconcepción riel carácter consensual del propio papel de liderazgo; *f)* Mayor o menor autopercepción del líder como una parte del proceso de cambio y percepción o no del carácter de transitoriedad del mismo; *h)* Mayor o menor percepción del papel de los otros actores políticos en relación con su intervención en el proceso de cambio político (Blondel & Cansino, 1996: 49)

Después de una revisión exhaustiva del artículo hay algunos atributos o características de los líderes en estos contextos de cambio que se pueden desprender. En primer lugar, Blondel & Cansino (1996) aluden a la autorrestricción, en particular, aquellos líderes que se dirigen hacia una democracia liberal desde una dictadura o cualquier forma de autoritarismo, y se expresa cuando el líder “está preparado para aceptar ver que su rol declina gradualmente al transcurrir el tiempo”, es decir, “deben estar listos para ‘alejarse’” (p. 42). En ese sentido, advierten que, aunque parezca evidente, dichos líderes deben ser competentes para gestionar ese tránsito hacia la democracia.

Otra característica señalada es la adaptabilidad. Blondel & Casino (1996) encuentran una vinculación clave entre liderazgo y lo que denominan “medio ambiente”, el entorno, y consideran que deben analizarse en conjunto “. . . puesto que sus acciones constituyen reacciones a las condiciones ambientales en las cuales dichos líderes se encuentran, y si no responden a las circunstancias y adaptan sus estrategias de conformidad al ambiente, su posición como tales está en riesgo” (Blondel & Cansino, 1996: 33). Pero ese proceso adaptativo, siguiendo a los autores, es resultado del medio ambiente. De ello se deduce que el líder debe tener una cierta capacidad proactiva para poder adelantarse a los cambios, saber gestionarlos y lidiar con la incertidumbre.

En otro orden de asuntos, Blondel & Cansino (1996) observan que los líderes en las sociedades en cambio deben tener la capacidad de movilizar apoyos, tal y como asegura Heywood (2013), pero en un sentido algo distinto, más bien centrada en el exterior. La transición hacia una democracia liberal es un desafío inmenso y a veces impredecible, ya que implica cambios importantes, y el vacío de poder puede acarrear grandes costes, especialmente si la población está insatisfecha con la situación preexistente dado que el riesgo de falta de orden, que se puede plasmar en “caos” o “anarquía”, suele estar latente (Blondel & Cansino, 1996).

De hecho, Blondel & Cansino (1996) sugieren que “esta es la razón por la cual el cambio puede alcanzarse con frecuencia más fácilmente por líderes que cuentan con una base de poder externa”, pero esto es más común en movimientos hacia regímenes autoritarios, donde la coerción juega un papel más determinante (p. 41). Se trata, en suma, de una fuente de apoyo o influencia que proviene de actores o entidades fuera de la nación y puede tomar varias formas, como el respaldo de otros estados, organizaciones internacionales, grupos de interés, empresas multinacionales u otro tipo de entidades.

Sin embargo, en el contexto de una transición democrática –exponen Blondel & Cansino (1996)– es posible que los líderes con una cierta base de poder externo logren avances, especialmente cuando un territorio está siendo incorporado en otro Estado. Describen que esta situación, por ejemplo, se llegó a evidenciar en el caso de la reunificación alemana en 1990, con el canciller de la Alemania Occidental, Helmut Kohl. Aprovechó su influencia en su país para implementar cambios de honda magnitud en el Este y promovió su rápida integración en el sistema político y económico occidental (Blondel y Cansino, 1996). Su liderazgo y el apoyo económico contribuyeron a la exitosa unidad, marcando un hito histórico al superar las traumáticas consecuencias derivadas del fin del nazismo y la Segunda Guerra Mundial. Por este motivo, Brown (2018) habla de él como un “líder redefinidor” en el sentido de ser un “reformista radical” que generó grandes transformaciones (p. 547-548).

Tal y como se ha subrayado anteriormente, Blondel & Cansino (19996) hablan de líderes en entornos de cambio (concretamente en sociedades en cambio), pero no específicamente de líderes transformacionales. El hecho que Kohl no sea categorizado como un líder transformacional, no debe considerarse como una limitación, sino como una oportunidad para ofrecer una perspectiva original. Para superar esta aparente dicotomía entre líderes redefinidores y transformacionales que ya se ha comentado cuando se hablaba de tipologías de liderazgo político, hay que decir que el liderazgo político no se ajusta necesariamente a categorías rígidas debido a que, al igual del concepto de liderazgo en términos genéricos, es “difícilmente sometible a un único esquema de análisis académico-científico” (Delgado Fernández, 2004: 12).

Blondel & Cansino (1996) distinguen dos tipos de líderes en las transiciones políticas, unos que lo gestionan desde el principio y otros que aparecen una vez que el proceso ya ha comenzado o se ha alcanzado. En el caso de los segundos, es decir, aquellos que accedieron al poder, por ejemplo, cuando la dictadura previa desapareció deben tener en cuenta y, sobre todo, tener la habilidad de institucionalizar el régimen (Blondel & Cansino, 1996). ¿Y en qué consiste institucionalizar? Se trata un proceso mediante el cual se crean y fortalecen las instituciones en un sistema político. Según Blondel & Cansino (1996), esas instituciones no son sino organizaciones políticas o procedimientos diseñados para mantener el orden, resolver contenciosos, seleccionar los líderes y

fomentar la convivencia entre diferentes grupos sociales que pueden estar en conflicto (p. 48).

Aparte, el líder político puede mutar de forma camaleónica durante el proceso de transición debido a la naturaleza fluida de estas épocas y a las circunstancias político-sociales cambiante y puede, de esta forma, tener la capacidad de asumir varios roles: “pueden ser agitadores primero, reformadores más tarde y encarnizados defensores de sus reformas finalmente” (Blondel & Cansino, 1996: 38). Sugieren que estos líderes pueden desarrollar varios estilos de liderazgo, un nivel inferior a tipología en términos de construcción teórica, con formas de conducta que pueden transformarse, de modo que un líder puede tener muchos estilos de liderazgo a lo largo de su trayectoria política.

Es evidente que estas situaciones de transición hacia la democracia son un reto inmenso ya que implica llevar a cabo cambios sustanciales en una dirección más abierta y democrática. Estos cambios suelen ser difíciles de lograr y a menudo resultan en una falta de liderazgo sólido. Esto se complica aún más cuando la población no está satisfecha con la situación previa y existe el riesgo de caos o desorden. Sin embargo, aquellos líderes con apoyo externo pueden facilitar este proceso, aunque esto suele ocurrir más comúnmente en movimientos hacia regímenes autoritarios, donde se utiliza la coerción en momentos clave para imponer cambios (Blondel & Cansino, 1996: 41).

5.3.2 Bitar & Lowenthal: las cualidades de los líderes que facilitan el éxito en las transiciones democráticas

Por otra parte, huelga decir que en la literatura científica se enfatiza el papel de los actores como un factor crucial en el proceso de transición política, en línea con el enfoque predominante de elección racional (Martí Fernández, 2017: 73). Por su parte, en investigaciones más recientes y siguiendo esa estela teórica, Bitar & Lowenthal (2016) subrayan que los líderes y sus decisiones son el elemento fundamental en las transiciones hacia regímenes democráticos. De nuevo, no aluden al liderazgo transformacional pero es patente que encaja perfectamente en el fenómeno que describe.

En un inédito desarrollo teórico y tras sistematizar la información obtenida al entrevistar a múltiples personalidades políticas que han transitado por estos entornos tan azarosos y complejos, Bitar & Lowenthal (2016) han propuesto ciertas cualidades (se usa este término debido a que es el que ellos emplean y puesto que posee una connotación positiva) que favorecieron el éxito del proceso de transición hacia la democracia por parte de estos líderes. Siguiendo a los autores, se trataba de políticos pragmáticos que buscaron formas de mantener o aumentar su poder y tratar de dar solución a los problemas que se encontraron. Apostaron de forma decidida por la democracia y sus valores, complejos pero firmes, y se encaminaron hacia el progreso.

Estas cualidades se sintetizan en: 1) un sentido estratégico de orientación hacia un gobierno más inclusivo y responsable; 2) la capacidad para captar el ánimo de la ciudadanía; 3) la preferencia por transformaciones políticas pacíficas y graduales; 4) una capacidad para articular acuerdos políticos, diversificar y ampliar sus bases de apoyo; 5) una capacidad resolutoria y valentía; 6) paciencia, persistencia y resistencia ante la represión; 7) autoconfianza; 8) un carácter analítico y reflexivo; 9) la capacidad para tomar decisiones difíciles en los momentos oportunos, persuasión para que otros actores las acepten; 10) la selección de aliados competentes para afrontar la transición, incluyendo apoyo extranjero 11) adaptabilidad (Bitar & Lowenthal, 2016: 613).

De esta manera, aseguran que el éxito de las transiciones políticas depende en gran medida de la creatividad y la capacidad constructiva de los líderes, independientemente de su historial o motivaciones (Bitar & Lowenthal, 2016; Martz Fernández, 2017). Es probable que sin el elemento humano y del liderazgo todas las transiciones hubieran descarrilado o, al menos, se hubiesen quedado en un estadio intermedio que hubiese retrocedido hacia el autoritarismo. En definitiva, los líderes o, mejor dicho, las personas, a nivel macro y micro, movilizan, inspiran y determinan el devenir de la historia.

5.4 Los atributos de los líderes en entornos de cambio: características comunes entre líderes transformacionales y líderes en contexto de transición política

Tal y como se ha apuntado al comienzo del epígrafe, se han revisado las aportaciones de los diversos autores analizados: House (1976), Bass (1990b), Blondel & Cansino (1996), Bass & Avolio (2006), Bass & Riggio (2006), Heywood (2013), Northouse (2016), Bitar & Lowenthal (2016) y Brown (2018). Son nueve autores o parejas de autores en total, así como otros que se han citado anteriormente y realizan análisis y/o reseñas sobre estos, lo cual ha servido de ayuda para la investigación. Se ha elaborado una tabla a modo de insumo de datos para sistematizar y organizar el trabajo de revisión bibliográfica de la citada literatura científica, recopilando información de diversas obras y artículos. En primer lugar, cabe reseñar que se ha utilizado un criterio de organización por autores, al ser más fácil de identificar que cada atributo por separado, y corresponde a la primera columna empezando por la izquierda. Acto seguido, en la segunda columna se han recopilado los atributos que cada autor asigna a los líderes transformacionales, identificados por siete autores. En tercer lugar, se encuentran los atributos de los líderes en contexto de transición política, descritos por dos autores. Finalmente, en cuarta y última columna se ha realizado un análisis exhaustivo para identificar los atributos comunes entre las dos columnas anteriores.

Autores	Atributos de los líderes transformacionales ²	Atributos de los líderes en un contexto de transición política ¹	Atributos comunes
1. Northouse (2016)	1. Valores morales sólidos 2. Autoconfianza (seguro y competente) 3. Visión 4. Tolerancia → Escucha activa 5. Cooperador 6. Arquitectos sociales 7. Inspiración		1. Carisma (Repetida 5/9 veces: Bass & Riggio, Bass, Bass & Avolio, Brown, House) 2. Visión (Repetida 5/9 veces: Northouse, Bass, Bass & Riggio, Bass & Avolio, Heywood)
2. Bass (1990b)	1. Visión 2. Inspiración 3. Carisma 4. Estimulación intelectual		

² Por un lado, algunos atributos se han obtenido de la interpretación de los textos, aunque otros venían identificados y explicados de forma explícita. Se ha procurado ser exhaustivo y fidedigno al espíritu y tenor literal de lo reseñado por la literatura científica. Por otro lado, había diferentes significantes con el mismo significado que se han unido en uno en la columna de atributos comunes.

EL LIDERAZGO POLÍTICO DE ADOLFO SUÁREZ
DESDE EL ENFOQUE TRANSFORMACIONAL

	5. Consideración individualizada		
3. Bass & Riggio (2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carisma → Proactividad 2. Creatividad → competencia 3. Interactividad → Influencia sobre las interrelaciones con los miembros del grupo 4. Visión → diseño común de la visión y propósito, los valores y las normas 		<ol style="list-style-type: none"> 3. Ética o fuertes valores morales (Repetida 3/9 veces: Northouse, Bass & Avolio) 4. Adaptabilidad (Repetida 3/9 veces: Bass & Avolio, Bitar & Lowenthal, Blondel & Cansino) 5. Inspiración (Repetida 3/9 veces: Bass, Northouse, Heywood) 6. Autoconfianza o seguridad en uno mismo (Repetida 3/9 veces: House, Northouse, Bitar & Lowenthal) 7. Capacidad para movilizar apoyo (Repetida 3/9 veces: Heywood, Bitar & Lowenthal, Blondel & Cansino)
4. Bass & Avolio (2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carisma 2. Creatividad 3. Interactividad 4. Visión 5. Ética 6. Orientación a las personas 7. Coherencia → adaptabilidad 		
5. Heywood (2013)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visión 2. Inspiración 3. Determinación personal 4. Capacidad para movilizar apoyos 5. Fuertes convicciones morales 		
6. House (1976)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carisma 2. Dominante 3. Deseo de influir 4. Seguro de sí mismo <p>Fuertes valores morales</p>		
7. Brown (2018)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Papel decisivo para marcar la diferencia e introducir un “cambio sistémico” 2. No empleo de la violencia para el acceso al poder o la coacción hacia adversarios políticos 3. Carisma 		
8. Bitar & Lowenthal (2016)		1. Sentido estratégico de orientación hacia un gobierno más inclusivo y responsable	

		<ol style="list-style-type: none"> 2. capacidad para captar el ánimo de la ciudadanía 3. preferencia por transformaciones políticas pacíficas y graduales 4. capacidad para articular acuerdos políticos, diversificar y ampliar sus bases de apoyo 5. capacidad resolutive y valentía; 6. Paciencia, persistencia y resistencia ante la represión 7. Autoconfianza 8. Carácter analítico y reflexivo 9. Capacidad para tomar decisiones difíciles en los momentos oportunos, persuasión para que otros actores las acepten 10. Selección de aliados competentes para afrontar la transición, incluyendo apoyo extranjero 11. Adaptabilidad 	
<p>9.Blondel & Cansino (1996)</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Autorrestricción 2. Competencia 3. Adaptabilidad 4. Habilidad para gestionar cambios y gestionar la incertidumbre (Proactividad) 	

		<p>5. Habilidad para institucionalizar el cambio</p> <p>6. Capacidad para cambiar de roles</p> <p>7. Habilidad para reclutar una base de poder externa</p>	
--	--	--	--

Tabla 2. Sistema de categorías para evaluar los atributos de los líderes en entornos de cambio, basado en las características comunes entre los líderes transformacionales y los líderes en contextos de transición política, según la literatura científica y ordenado por autores. Fuente: Elaboración propia a partir de House (1976), Bass (1990b), Blondel & Cansino (1996), Bass & Avolio (2006), Bass & Riggio (2006), Heywood (2013), Bracho Parra & García Guilianny (2013), Northouse (2016), Bitar & Lowenthal (2016) y Brown (2018).

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

1. Selección y justificación del caso

Este estudio de caso se focaliza en el análisis del liderazgo de Adolfo Suárez, un líder político de trascendental importancia en la historia de España. Suárez es un ejemplo paradigmático de liderazgo en contextos de transición política y su legado sigue siendo relevante en la política contemporánea, como describen Blondel y Cansino (1996), quienes afirman que “la identificación de tales procesos con un determinado líder político resulta con frecuencia bastante obvia” y ejemplifican el caso de Suárez en España (p. 45). De hecho, coincide Linz (1990) en señalar que en las nuevas democracias el liderazgo desempeña un papel fundamental.

La elección de Adolfo Suárez como líder objeto de estudio en este estudio de caso se justifica en virtud de su profunda relevancia en el contexto de la Transición Española, un marco único en el que era difícil desenvolverse y que ha sido profundamente estudiado por el gran interés que suscita su complejidad, plagada de aristas.

En 1976, asumió la gran responsabilidad de ser presidente del Gobierno en un momento en el que España trataba de superar el trauma que supuso la guerra civil y casi cuatro décadas de involución franquista. El mandato del hombre natural de Cebreros se caracterizó por lidiar con enormes y excepcionales desafíos políticos, sociales y económicos. Heredó un país sumido en el autoritarismo, donde los partidos políticos estaban prohibidos, la libertad de expresión estaba restringida y las instituciones democráticas eran inexistentes. Bajo su liderazgo, España experimentó un momento de cambio sistémico cualitativamente positivo (Brown, 2018: 219).

Al analizar su legado, hay que considerar cómo su influencia ha perdurado a lo largo de las décadas y ha afectado la orientación política de España hasta la actualidad. Suárez no solo fue un líder destacado durante la Transición, sino que también dejó una huella duradera en el tiempo en las instituciones, en la opinión pública y en la forma en que se abordan los retos políticos en España. Además, su influencia no se limita solo a la política, sino que también se ha manifestado en la cultura política nacional. La percepción pública de Suárez como un líder visionario que marcó la senda a la ciudadanía en un contexto de transformación política ha perdurado en la memoria de los españoles, aunque

haya una parte importante de la población, plasmada por ejemplo en el 15M o la denominada “nueva política”, ya desconectada con ese legado que lo deslegitime y llame a realizar un nuevo proceso constituyente. Un asunto que puede urgir en muchos aspectos porque la adaptación a los nuevos tiempos y realidades es inexorable: la renovación también es, por supuesto, necesaria.

En esa línea, uno de los logros de Suárez, aunque no sea plenamente atribuible a él sino a todas las fuerzas políticas que participaron en su elaboración, es la Constitución Española de 1978. Este contexto constitucional duradero ha sido un pilar fundamental de la estabilidad política en España desde su promulgación. Su longevidad es notable, y esto se convierte en un criterio adicional que justifica la elección del personaje en lo relativo a su legado.

La carta magna de 1978 ha proporcionado el marco legal y político que ha permitido a España vivir un período de esplendor político y económico, marcado por el progreso y el desarrollo. Es importante destacar que, a pesar de las tensiones políticas y los desafíos a lo largo de las décadas, se ha mantenido. Su longevidad es aún más destacable cuando se compara con otras constituciones democráticas en la historia de España y en el ámbito internacional. El hecho de que, previsiblemente, la ley fundamental de 1978 supere dentro de un par de años en longevidad a la Constitución de 1876, que ostenta actualmente el récord, es un indicio de su solidez y de su capacidad para adaptarse a los cambios políticos y sociales.

Por otra parte, otro criterio que por el que se ha elegido a Suárez es el éxito de la centralidad y moderación política que Adolfo Suárez implementó durante la Transición, además de su forma de actuar como líder político. Antes de entrar en materia, hay que partir de la consideración de que el concepto de la centralidad política no es una quimera, pero su significado y aplicabilidad pueden variar según el contexto político y las circunstancias específicas. Implica la búsqueda de consensos, la moderación y la adopción de soluciones pragmáticas.

Aunque puede llevarse a cabo como estrategia política legítima, su interpretación y efectividad pueden ser objeto de debate y análisis. Por ejemplo, hay quien la cuestiona por considerarla como una estrategia oportunista o falta de principios sólidos, pero ese no fue el caso de Suárez. Durante su mandato como presidente del Gobierno, Suárez demostró su habilidad para forjar consensos y mantener una posición política centrada, que también se plasmaba en su templanza personal. En general, su estilo inclusivo y dialogante le hacen tributario de unas características, al menos, peculiares (Brown, 2018).

Su liderazgo fue crucial para mantener la estabilidad política en un momento de cambio político profundo, evitando así la polarización extrema, en la que era fácil caer dado el clima de violencia causado por el terrorismo –como parte de los años del plomo– que estaba alrededor de la élite política. En cambio, su enfoque moderado y la toma de decisiones, así como la resolución de conflictos de forma pacífica y al estilo democrático demostró una manera de gestionar extraordinaria, fuera de lo común. Es por eso por lo que Brown (2018) destaca que es “casi imposible” ser un líder transformacional por las características tan especiales que se deben reunir (p. 208). Su enfoque en la centralidad política se considera un éxito histórico en la Transición y, por lo tanto, resulta relevante como modelo a considerar en el panorama político actual.

El contraste entre la política actual y la época de Adolfo Suárez subraya su singularidad. En la política española actual, se ha observado un aumento en la

polarización y la aparición de partidos políticos con posiciones más extremas en el espectro político. La ausencia de una formación, como la que representaba Suárez que encarna la centralidad política, una vez desaparecida del mapa política la pretendida y errática propuesta centrista del partido Ciudadanos, es un contraste evidente con su período histórico y resalta la necesidad de considerar su enfoque en el contexto político actual.

El éxito político, también plasmado en el plano electoral, de Suárez en la apuesta por el centro también es relevante en la búsqueda de lecciones para la renovación democrática. Su capacidad para mantener un equilibrio entre las diversas fuerzas políticas y evitar extremos puede servir como un ejemplo a considerar en el contexto político actual, donde se busca la estabilidad y el consenso como elementos fundamentales para el funcionamiento de la democracia. A pesar de que Suárez fundó posteriormente el Centro Democrático y Social (CDS) con una orientación más progresista, su legado político sigue siendo ampliamente asociado a su tiempo en Unión de Centro Democrático (UCD) y a su orientación centrista durante la Transición. Sin embargo, la historia de Suárez y la UCD ilustra cómo ese espacio político puede ser exitoso en ciertos momentos, pero es difícil de mantener a largo plazo debido a las dinámicas políticas cambiantes y la presión constante de las fuerzas a la izquierda o a la derecha. La efimeridad de la centralidad política en España es un recordatorio de la complejidad y la volatilidad de la política, así como de la importancia de la adaptación y la renovación constante en la arena política (Cruz, 2023).

Suárez destaca frente a otros líderes y se han expuesto algunas de las razones sobre ello anteriormente. Aunque existen otros líderes notables de ese período como Felipe González (PSOE), Santiago Carrillo (PCE), Manuel Fraga (AP) o el propio rey Juan Carlos, Suárez fue el motor de la Transición: el actor principal. González, aunque desempeñó un papel fundamental en la elaboración de la Constitución y, sobre todo, en la consolidación de la democracia en España a partir de 1982, lo hizo en una etapa posterior de la Transición, y su liderazgo se centró más en una etapa no poco complicada, pero una vez que Suárez allanó el terreno político-institucional. Carrillo tuvo un papel destacado en la influencia de los partidos de izquierda, la legalización del PCE y en el desarrollo del eurocomunismo, pero Suárez estuvo al mando del proceso de transición en su conjunto. Fraga también desempeñó un papel relevante en la construcción de la democracia, pero no ocupó una posición central equiparable a la de Suárez. El rey Juan Carlos I, mientras ejerció un rol crucial para impulsar el cambio político y garantizar la estabilidad, actuó principalmente como un actor institucional, simbólico y más ceremonial, no como un líder político tradicional debido a sus funciones previstas a partir de la promulgación de la Constitución, que le encorsetaban.

Precisamente, hay que añadir la interesante idea del liderazgo dual que proponen Blondel y Cansino (1996), que también es relevante en este contexto. Según esta perspectiva, una colaboración efectiva entre dos líderes, en este caso, el rey de España y Suárez puede ampliar las posibilidades de consumir un proceso de transición exitoso. Juan Carlos I y Suárez desempeñaron roles complementarios en la institucionalización del cambio político en España. El monarca, con su influencia y estabilidad, proporcionó una nueva imagen del régimen caracterizada por la libertad y la democracia, mientras que Suárez, como presidente del Gobierno, desplegó sus atributos políticos y liderazgo en la gestión de los desafíos políticos concretos (Blondel & Cansino, 1996: 40-41).

La existencia de la distinción entre los inventores y los realizadores que plantean Blondel & Cansino (1996) subraya la importancia de la colaboración y el liderazgo dual en un proceso de transición exitoso (p. 40-41). Aunque los líderes individuales pueden ser dotados de talentos notables y tener suerte, es poco probable que tengan éxito si actúan solos en un proceso de tal magnitud (Blondel & Cansino, 1996). De tal modo, una agrupación de liderazgos contribuye, siguiendo a los autores, ya sea simultánea o sucesiva, es esencial para garantizar que el proceso de transición triunfe. Pero Adolfo Suárez, al margen de liderazgo dual, sobresalió en su acción política y es por todo lo expuesto es por lo que se le ha elegido como el objeto de estudio de esta investigación.

2. Categorías de análisis

A continuación se presenta un cuadro de categorías que se deriva de la investigación realizada en el marco teórico y de la tabla que figura en el epígrafe final de ese capítulo. Se ha optado por poner el foco en los atributos de los líderes en entornos de cambio. A través de una exhaustiva revisión bibliográfica se han identificado varios atributos comunes, según los autores consultados, entre las características que, por un lado, unos atribuyen a los líderes transformacionales; y, por otro lado, otros identifican en los líderes en contexto de transición política. En el segundo caso, debido a la naturaleza del estudio de caso que se va a realizar, ha sido ilustrativo para la investigación indagar acerca del liderazgo en procesos de transformación política; además de que, en algunos casos, como ya se ha explicado, se puede asimilar desde el enfoque transformacional.

1. Carisma	El carisma es un atributo extraordinario caracterizado por signos de heroísmo y grandeza personal, a menudo relacionado con cualidades sobrenaturales y a veces visto como mágico, de modo que los seguidores lo perciben y se lo atribuyen al líder, contribuyendo a la construcción de esas características extracotidianas, que permiten a los líderes ser admirados, respetados, así como convertirse en personas confiables y modelos a imitar al tener un comportamiento ejemplar.
2. Visión	La visión es una mirada atractiva y estimulante creada por el líder que permite a los seguidores sentirse involucrados en un proyecto con un propósito alcanzable. Esta visión genera optimismo, compromiso y confianza en esa dirección establecida, respaldando las habilidades de comunicación del líder, por los beneficios compartidos que conlleva. Proporciona a los seguidores una identidad, autoeficacia y un sentido de dirección, reflejando los valores y objetivos del grupo u organización. En última instancia, el líder actúa como un faro persuasivo que les guía hacia un futuro deseado más allá de la situación actual, al mismo tiempo que sirve como una guía estratégica que influye en las acciones y decisiones de la organización en su conjunto.

EL LIDERAZGO POLÍTICO DE ADOLFO SUÁREZ
DESDE EL ENFOQUE TRANSFORMACIONAL

<p>3. Ética o fuertes valores morales</p>	<p>La ética se refiere a la adhesión del líder a altos estándares morales. Actúa como modelo a seguir al promover la autenticidad, el respeto por las normas morales y la integridad, además de construyen confianza y credibilidad inspirando a sus seguidores con entusiasmo y determinación para alcanzar metas elevadas. La sólida dimensión moral, basada en principios, valores y normas, impulsa el cambio y la consecución de objetivos. Sin embargo, está desvinculada del aspecto emocional y se enfoca en actuar correctamente, siguiendo un código de conducta, y requiere que el líder se distancie de situaciones que le puedan involucrar emocionalmente.</p>
<p>4. Adaptabilidad</p>	<p>La adaptabilidad es la capacidad de un líder de ajustar sus estrategias, enfoques y toma de decisiones en respuesta a cambios en el entorno, las circunstancias y las necesidades de su organización o equipo, manteniendo la coherencia entre lo que piensa, dice y hace. Esto implica ser flexible, proactivo y receptivo a los cambios, lo que le permite lidiar con la incertidumbre y situaciones complejas. Contribuye a mantener la confianza de su equipo o seguidores, lo que es esencial para el éxito en su rol de liderazgo.</p>
<p>5. Inspiración</p>	<p>La inspiración alude a la capacidad de motivar y movilizar a las personas para lograr un desempeño excepcional, fomentando esfuerzos adicionales en la consecución de objetivos compartidos. Estos líderes impulsan un espíritu de equipo, infunden entusiasmo y determinación en sus seguidores, y comparten una visión convincente que actúa como un faro para guiar a la organización hacia un futuro común. Su capacidad de comunicar expectativas elevadas y simplificar la realidad a través de símbolos y metáforas sirve para mantener a los seguidores comprometidos y motivados en la búsqueda de metas elevadas.</p>
<p>6. Autoconfianza o seguridad en uno mismo</p>	<p>La autoconfianza implica la capacidad de demostrar seguridad y competencia en acciones y decisiones. Esto les proporciona la firmeza y valentía necesarias para liderar transformaciones significativas y tomar decisiones difíciles en el momento oportuno, sin titubear ni postergarlas. Esta seguridad en sí mismo se convierte en un faro de orientación y ofrece certezas para su grupo y sus seguidores, inspirando confianza incluso en circunstancias críticas.</p>
<p>7. Capacidad para movilizar apoyo</p>	<p>La capacidad para movilizar apoyos consiste en obtener y mantener el respaldo tanto interno como externo, con el fin de avanzar en la realización de la visión y objetivos del líder. Esto implica el poder de persuasión, la formación de consensos, la creación de coaliciones, el establecimiento de puentes políticos y una comunicación efectiva con grupos clave y la opinión pública. Estos líderes saben cómo obtener el apoyo popular y, en algunos casos, el respaldo de actores extranjeros, sin comprometer su soberanía o intereses nacionales. Es esencial para liderar transformaciones en sociedades, incluso en</p>

	circunstancias desafiantes y en transiciones hacia regímenes democráticos liberales.
--	--

Tabla 3. Categorías de análisis sobre los atributos identificados en los líderes en entornos de cambio. Fuente: Elaboración propia a partir de House (1976), Bass (1990b), Blondel & Cansino (1996), Bass & Avolio (2006), Bass & Riggio (2006), Heywood (2013), Bracho Parra & García Guiliany (2013), Northouse (2016), Bitar & Lowenthal (2016) y Brown (2018).

CAPÍTULO VI: ESTUDIO DE CASO DEL LIDERAZGO POLÍTICO DE ADOLFO SUÁREZ

1. Contexto político de España

Si en el planteamiento del problema se apuntaba que la mayoría de los procesos de cambio político sucedieron en los años ochenta y noventa, tal y como confirman Blondel & Cansino (1996), el contexto que rodea al objeto de estudio comienza un poco antes. En concreto, a partir de la muerte del dictador Francisco Franco en 1975, según la mayoría de la doctrina, aunque hay quien piensa que empezó unos años antes con el asesinato del presidente del Gobierno franquista, Luis Carrero Blanco, en el año 1973.

Por el contrario, no hay tanto consenso para delimitar su final, estableciendo como posibles acontecimientos las primeras elecciones democráticas del 15 de junio de 1977, la ratificación vía referéndum de la Constitución el 6 de diciembre 1978, las primeras elecciones en marzo de 1979 con la Carta Magna ya en vigor o incluso la frustrada tentativa de golpe de Estado del 23 de febrero de 1981.

Sin embargo, según Núñez Seixas (2017), existe cierta coincidencia en señalar como el final de la Transición la arrolladora victoria del PSOE de Felipe González el 28 de octubre de 1982 ya que supuso la consolidación de la democracia (p. 191-192). A partir de ese punto, comenzaría esa fase de normalización en España, que en los veinte años siguientes se convertiría en un miembro plenamente aceptado y equiparable en el bloque occidental (Núñez Seixas, 2017). El principal partido de la oposición –ya legalizada– pudo acceder al poder de forma pacífica y sin que hubiera ningún vínculo con el régimen anterior como sucedió con Adolfo Suárez y UCD, aunque a partir de las elecciones del 15J tuvieran plena legitimidad democrática.

Sobre la Transición se puede afirmar, desde luego, que fue uno de los momentos de mayor cambio político en la historia de España. El paso de una dictadura a una democracia es una transformación que puede ser traumática y dificultosa. En esta ocasión, la dictadura fue de cariz autoritario y nacionalcatólico, aunque en sus comienzos tras la victoria de los sublevados en la guerra civil se produjo un acercamiento hacia el fascismo italiano y el nazismo alemán gracias al gran poder que poseía la Falange Española, de inspiración totalitaria. Se instauró tras un golpe de Estado fallido a una democracia reconocida internacionalmente como fue la II República y que dio pie a la contienda fratricida, la cual finalmente ganó el bando insurrecto.

Como en todas las guerras, se cometieron atrocidades por las dos partes, a pesar de que un bando estuviera legitimado democráticamente y el otro no. El enfrentamiento entre “las dos Españas”, y la posterior represión por parte del régimen franquista hacia la

población perteneciente al bando perdedor dejó supurando durante casi 40 años unas heridas que debían ser sanadas o, al menos, aliviadas.

Negociar con una amplia gama de fuerzas políticas y sociales fue una tarea ardua. Las distintas visiones y objetivos plantearon retos para conciliar intereses divergentes y crear un espacio para el diálogo y el acuerdo. Además, la cuestión de cómo enfrentar el legado del pasado autoritario, incluyendo crímenes y abusos cometidos durante la dictadura, fue un asunto delicado y complejo que requería una solución cuidadosa.

Al margen de la cuestión de la reparación, memoria, las garantías de no repetición y los derechos humanos, España se enfrentaba a un tremendo desafío. Un conflicto político que suponía enterrar el hacha de guerra y reconciliarse para avanzar hacia una democracia. Por un lado, gran parte de la sociedad demandaba una transformación, pero también había otra que, tras el fallecimiento de Franco, optaba por una línea continuista y autoritaria del régimen dado que había cierto interés en mantener esos privilegios.

El país vivió uno de los momentos de mayor violencia política de su historia. En ese momento, España estaba en un punto de cambio radical, pasando de un régimen dictatorial encabezado por Franco a un sistema democrático. Esto generó incertidumbre y tensiones en la sociedad, ya que requería reconfigurar las instituciones en un proceso político inédito hasta el momento. La diversidad de opiniones y la resistencia al cambio por parte de aquellos arraigados al régimen previo crearon divisiones y enfrentamientos, lo que aumentó la complejidad del proceso.

La aparición o el auge de grupos extremistas de todo signo político que practicaban el terrorismo –ETA especialmente, los GRAPO, el FRAP, Terra Lliure o la “Tripe A”– e incluso la represión del propio régimen, perturbó el proceso pero no minó el ánimo de la mayoría de la sociedad y las élites políticas de realizar una transición esencialmente pacífica (Juliá, 1999; Molinero & Ysàs, 2018). Estos grupos terroristas empleaban tácticas violentas y amenazas para avanzar en sus objetivos, generando un ambiente de inseguridad y tensión en la sociedad. En este contexto, mantener la estabilidad y la seguridad se convirtió en una tarea esencial. No obstante, esta espiral de violencia en lugar de hacer descarrilar el proceso provocó que la gente se uniera en torno a los partidos que querían una convivencia pacífica y estable.

Hay cierto debate sobre si la transición realmente fue un pacto entre las élites que manejaban el poder o no. Sin lugar a duda, hubo improvisación en función de las circunstancias que iban aconteciendo, además de que la movilización social y las protestas tuvieron un papel relevante para motivar las acciones políticas (Núñez Seixas, 2017). Por tanto, quizá en la génesis de la Transición no existía la intención de realizar ese acuerdo elitista pero la consecuencia fue que finalmente hubo un consenso amplio entre las fuerzas políticas por el devenir de los acontecimientos y el momento histórico que se presentaba.

Para los críticos de la izquierda, el pacto de élites fue el pecado original de una democracia procedimental que consolidó el dominio del 1%. Para los defensores de la derecha, la construcción institucional consensuada de la élite de la Transición encarna una tradición positiva de estabilidad política y gradualismo... Ni pecado original ni plan perfectamente elaborado, esta Transición fue un momento liminar en el que muchos españoles participaron en un debate amplio y apasionado sobre el futuro, el significado de la democracia y los límites de la comunidad. El resultado no fue ni predeterminado ni completamente desestructurado, dado el contexto cultural, sociológico y europeo, pero no fue el producto autónomo de

unos cuantos miembros de la élite, a quienes luego se puede culpar o felicitar por todo lo que siguió. Desde esta perspectiva, el legado de la Transición es menos fijo y más flexible, un momento complejo del que se pueden extraer muchas lecciones para la renovación democrática. (Radcliff, 2022: 120)

Ahí es donde apareció de forma inesperada Suárez, que hasta el 3 de julio de 1976, cuando fue nombrado por el rey Juan Carlos I como presidente del Gobierno, era un burócrata del franquismo desconocido para la mayoría. Inclusive, fue no poco sorprendente que fuera incluido en la terna de candidatos a la Presidencia del Ejecutivo. Entre los cargos más importantes que ocupó previamente en el régimen destacan el de procurador en las Cortes franquistas por la provincia de Ávila, gobernador civil de Segovia, director general de Radio Televisión Española (RTVE) o vicesecretario general del Movimiento Nacional, un puesto influyente en el único partido político permitido por el régimen.

Ya en 1975, Suárez fue nombrado ministro-secretario general del Movimiento como parte del Consejo de Ministros franquista, lo que le otorgó un papel de mayor relevancia en la estructura política de la dictadura. A medida que se acercaba el final del franquismo, se dio cuenta de la necesidad de reformas políticas para asegurar la estabilidad y el progreso de España, algo que se acabó consumando con la muerte de Franco en noviembre de 1975 y la llegada de Juan Carlos I al trono. Aunque no inmediatamente, tuvo que esperar a que el entonces presidente, Carlos Arias Navarro, se desangrara políticamente. Suárez comenzó a vislumbrar, con la colaboración de don Juan Carlos y el entonces presidente de las Cortes, Torcuato Fernandez-Miranda, apodado posteriormente como *El guionista de la Transición*, su hoja de ruta para afrontar el cambio de rumbo que España estaba experimentando.

2. Biografía de Adolfo Suárez

Adolfo Suárez nació el 25 de septiembre de 1932 en Cebreros, un pequeño pueblo de la Sierra de Gredos (Ávila), en el seno de una familia de clase media no relacionada con el régimen. Su madre, Herminia González Prados, de origen abulense era religiosa; y su padre, Hipólito Suárez Guerra, coruñés, tenía ideas republicanas, aunque no estaba politizado. Desde temprana edad, Suárez mostró una personalidad inquieta y una determinación que marcaría su futura carrera. Sobre todo, ya en su juventud, se sintió atraído por la política y las cuestiones sociales, uniéndose a asociaciones de carácter cristiano. Primero, ingresó en Acción Católica, que estaba ligada al régimen franquista, y luego fundó "De jóvenes a jóvenes". Fue allí donde comenzó a sobresalir su liderazgo. En 1954, logró licenciarse en Derecho en la Universidad de Salamanca, sin destacar particularmente por sus notas, ya que lo que le caracterizaba era ser un hombre de acción (Fuentes, 2014).

La vida de Suárez dio un giro de 180 grados cuando conoció a Fernando Herrero Tejedor, un político influyente vinculado al Opus Dei y miembro del Movimiento Nacional, al que conoció gracias a Mariano Gómez de Liaño, quien fue su profesor particular cuando estudiaba en la universidad; y a José Luis García Chirveches, el entonces delegado provincial de Sindicatos y emparentado con uno de los amigos de la infancia de Adolfo Suárez, Fernando Alcón (Fuentes, 2014). Herrero Tejedor se convirtió en su mentor y 'padrino político', brindándole oportunidades y una cierta orientación en su carrera. Comenzó a trabajar como secretario de Herrero Tejedor, quien en ese momento

era gobernador civil de Ávila y jefe provincial del partido, ganando gradualmente su confianza. El atractivo que atesoraba Suárez y la cercanía personal que lograba fueron claves en las relaciones que estableció y que le permitieron avanzar políticamente.

De esta manera, Suárez inició su carrera política dentro del régimen franquista, asumiendo varios cargos en la Administración Pública y demostrando notables habilidades en la gestión y persuasión. A pesar de no superar una oposición al Cuerpo Jurídico de la Armada, su ascenso fue constante, y su lealtad al régimen le permitió ocupar varios puestos de responsabilidad, algunos de manera simultánea. Fue miembro de la Delegación Nacional de Provincias en la Secretaría General del Movimiento (1958-1964); jefe del Gabinete técnico en la Vicesecretaría General del Movimiento que ostentaba Herrero Tejedor (1960); adjunto del jefe de Relaciones Públicas, Rafael Ansón, en la Presidencia del Gobierno (1962); en Radiotelevisión Española (RTVE), ocupó los puestos de secretario de las Comisiones Asesoras, director de programas en calidad de agregado al Ministerio de Información y Turismo (todos ellos de 1964-1968), y finalmente, director de la primera cadena (1968-1973); fue elegido en 1967 procurador electivo del “tercio familiar” en las Cortes franquistas por la provincia de Ávila (Fuentes, 2014).

Asimismo, fue nombrado gobernador civil de Segovia (1968), momento en que trabó una relación cercana con el rey Juan Carlos I y llegó a reunirse con Franco para que, en un ejercicio de persuasión ímprobo, le concediera a Segovia inversiones económicas importantes. A continuación, fue presidente de la Empresa Nacional del Turismo (Entursa) en 1973 y después vicesecretario general del Movimiento (marzo-julio 1975). Mantuvo este último puesto hasta la muerte de su padrino político, Herrero Tejedor, quien fue designado ministro-secretario general del ramo. Además, fue delegado gubernativo de Telefónica (1975-1976).

Finalmente, a petición del entonces presidente de las Cortes, Torcuato Fernández-Miranda, figura clave en la Transición Suárez logró ser nombrado ministro-secretario general del Movimiento el 11 de diciembre de 1975, tras la muerte de Franco. Según Fuentes (2014), ya desde 1974, cuando estaba en la vicesecretaría del Movimiento, había trabajado en un proyecto normativo para potenciar las asociaciones políticas, una liberalización de la participación política a la espera de que un año después, el 20 de noviembre de 1975, se produjera la muerte de Franco –el denominado inexorable “hecho biológico”– pero todavía con la existencia del partido único.

Y en esas, un año después de la muerte de Franco, siendo ministro, llegó la hora de defender el proyecto de Ley del Derecho de Asociación Políticas en las Cortes, la norma que iba a legalizar prácticamente la existencia de los partidos políticos. Su discurso, estructurado y pensado durante varios días tuvo éxito y sorprendió a la opinión pública. Las palabras que destacaron, antes de nombrar una cita esperanzadora del poeta Antonio Machado (cargada de simbolismo debido a su fallecimiento en el exilio republicano) respecto a la situación que vivía entonces el país, fueron las que a la postre se convirtieron en su consigna: “Elevar a la categoría política de normal, lo que a nivel de calle es simplemente normal”.

A partir del 5 de julio de 1976, Adolfo Suárez asumió la presidencia del Gobierno de España para sorpresa de la mayoría de los españoles, dado que era un desconocido para la ciudadanía pero no para los burócratas del régimen. Suárez se enfrentó al desafío de transformar el régimen franquista en un sistema democrático y dismantelar de forma paulatina las estructuras autoritarias que habían prevalecido durante décadas. En los primeros compases de su mandato trató de proponer al rey todas aquellas reformas inminentes que, a su juicio, había que realizar para que España empezara a encauzar ese camino. No tardó mucho en ejecutar su programa político. Primero, el 30 de julio de ese año anunció la amnistía de los delitos políticos y de opinión, el regreso de los exiliados republicanos con posterioridad al fin de la guerra civil, la protección de los derechos y libertades, la legalización de los partidos y unos comicios libres y con garantías que legitimaran a los representantes políticos. En definitiva, la promesa de celebrar de elecciones generales antes de un año.

A continuación, su objetivo era proceder al desmontaje del régimen, pero con toda apariencia y base en la legalidad. La norma que vehiculó ese proceso fue la Ley para la Reforma Política, que allanó el camino para la celebración de elecciones generales democráticas y la creación de un nuevo marco político en España. Esta ley establecería una monarquía parlamentaria con un sistema bicameral compuesto por un Congreso y un Senado, que mantenía una cuota no democrática de 40 senadores elegidos por designación real, el sistema primigenio del que procede el parlamentarismo español actual.

Según explica Fuentes (2014), Suárez se tuvo que enfrentar a las resistencias de varios sectores, incluyendo altos cargos militares y representantes del sector franquista más reaccionario e inmovilista, el *búnker*. Sin embargo, a través de reuniones, contactos secretos con partidos de la oposición y estrategias políticas, logró avanzar en el proceso de democratización. Se preocupó por convencer a las fuerzas del régimen y superó obstáculos como el dictamen no vinculante del Consejo Nacional. Además, tomó medidas, como la modificación del reglamento y la selección de miembros favorables a la ley, para asegurarse de que la reforma avanzara en las Cortes. Finalmente, la reforma política fue aprobada el 18 de noviembre de 1976 y respaldada por una abrumadora mayoría en un referéndum en diciembre, fortaleciendo a Suárez y su Gobierno.

En medio de episodios violentos de terrorismo de extrema derecha y extrema izquierda, el Partido Comunista de España buscó su legalización, y Suárez, en un juego de equilibrios, trabajó para legalizarlo, forzando su moderación hacia el eurocomunismo. El 9 de abril de 1977, en el conocido *Sábado Santo Rojo*, víspera del domingo de resurrección, el Gobierno legalizó al PCE, que aceptó las normas democráticas, la unidad de España, la bandera y la monarquía. Esta medida fue esencial para la consolidación de la democracia en España y contribuyó a la reconciliación de fuerzas políticas previamente excluidas.

El 15 de junio de 1977, tal y como había prometido Suárez un año antes, se llevaron a cabo las primeras elecciones generales libres en España desde la guerra civil. Suárez lideró la coalición centrista Unión de Centro Democrático (UCD) que creó sobre la marcha y obtuvo la victoria en las elecciones con 165 diputados, seguido del renovado PSOE de Felipe González. Así, se convirtió en el primer presidente del Gobierno elegido democráticamente en cuatro décadas. Obtuvo mayoría simple y simplemente tuvo que ser

ratificado por el rey dado que hasta la aprobación de la Constitución, que derogaría la Ley Orgánica del Estado (1967) que establecía ese procedimiento, no se institucionalizaría la investidura. Después de los comicios, Suárez impulsó reformas para la recuperación de derechos humanos y la entrada en organismos internacionales, sentando las bases de la Transición en España.

En el ámbito económico y social, Suárez logró consensuar los Pactos de la Moncloa en 1977 dado que las medidas anticrisis que implementó el Gobierno no funcionaron bien. Estos acuerdos buscaban esencialmente estabilizar la economía española y contaron con los principales partidos políticos, lo que demostró su habilidad para construir consensos y buscar soluciones a los desafíos del momento. Reunió también a los agentes sociales sindicatos y la patronal en un acuerdo multilateral. Este acuerdo tenía varias vertientes: una primera relativa a reformas en las instituciones políticas y jurídicas y un aumento de la protección de los derechos y libertades fundamentales, así como de las mujeres. En segundo lugar, el compromiso de incorporar mecanismos de control parlamentario a la actuación del Gobierno. En tercer lugar, afrontar la crisis económica ante la situación. El PSOE y el PCE se comprometieron a no movilizar a las masas en la calle, mientras que el Gobierno avanzaba en la creación de una economía de mercado, sanear la economía y reformar la estructura económica con el fin de que se redujera el empleo, luchar contra la inflación y reducir el desequilibrio de la balanza exterior. También se implementaron medidas para el pacto del aumento de los salarios, controlar el gasto de presupuesto, reducir el gasto fiscal, reformar la administración del Gobierno, flexibilizar los contratos o abaratar el despido.

Uno de los legados más duraderos que impulsó Adolfo Suárez, con la colaboración de todos los partidos, fue la Constitución Española de 1978, que se redactó y aprobó durante su mandato. Tuvo que ingeniárselas para concitar el consenso de los grupos políticos y tenía claro que la que sería norma fundamental debía nacer del acuerdo, porque si no la democracia correría riesgo. Después de las elecciones del 15J el mandato popular para elaborar una carta magna era claro: el Gobierno, el PSOE, el PCE y el Rey la apoyaban. Por ello, se mandó a la Comisión de Asuntos Constitucionales y Libertades Públicas del Congreso redactar el anteproyecto, la cual estaba compuesta por 3 miembros de UCD, 1 del PSOE, 1 PCE/PSUC, otro de AP, además de un miembro del grupo vascocatalán: los siete “padres de la Constitución”. Después se pasó a la tramitación parlamentaria y al capítulo de enmiendas donde se incorporaron las propuestas de los grupos que recibieron el apoyo de las Cámaras. Finalmente, el Proyecto Constitucional fue aprobado en las Cortes el 31 de octubre de 1978 con una amplia mayoría de 325 votos a favor en el Congreso y 225 en el Senado. Luego fue ratificada por el pueblo español en referéndum el 6 de diciembre de 1978, en donde participó el 67,1% del censo: un 87,9% votó afirmativamente y un 7,8% en contra. Llamó la atención la alta abstención del País Vasco.

Esta Constitución sentó las bases del sistema democrático y del Estado de derecho en España, estableciendo un marco legal sólido para el funcionamiento de la nueva democracia y un amplio catálogo de derechos y libertades, así como el reconocimiento de autonomía a las nacionalidades y regiones que después se plasmaría en las comunidades autónomas. Algunos de sus artículos son ciertamente ambiguos –como el 2 referido a la unidad de la nación y el derecho a la autonomía– para que fuera posible el

consenso. Fue necesaria la creación tanto de un Tribunal Constitucional que interpretase la Carta Magna como el desarrollo posterior de artículos “incompletos” mediante leyes orgánicas.

Después de aprobada la Constitución, Suárez tuvo que hacer frente a circunstancias adversas para alcanzar pactos con otras fuerzas políticas a fin de atajar los problemas que tenía España, por lo que disolvió las Cortes y convocó elecciones para el 1 de marzo de 1979. Hubo novedades: la derecha se integró en la Coalición Democrática y se permitió votar a partir de los 18 años, algo que el PSOE pensaba que iría en su beneficio. Se redujo la participación por el hastío de celebrar tantas elecciones seguidas y de nuevo UCD logró triunfar con 168 escaños. El PSOE también aumentaría sus diputados, pero muy lejos del partido de Adolfo Suárez. Este obtendría la confianza de la Cámara el 30 de marzo y saldría investido como el primer presidente de la democracia con la Constitución ya en vigor. En abril se celebraron las primeras elecciones municipales que de nuevo dieron la victoria en general a la UCD sobre el PSOE, aunque en las grandes ciudades triunfó la izquierda.

Es en ese año 1979 cuando en su tercer gobierno se observó a un nuevo Suárez, que padecía aversión al debate parlamentario y se encontraba incómodo con las comparecencias públicas, cosa que contribuyó a su deterioro político (Fuentes, 2014). Algunos problemas que sufriría el Gobierno durante ese año y el siguiente serían el terrorismo (especialmente de ETA, la extrema izquierda y la extrema derecha, que causaron entre 1979 y 1980 la muerte de unas 170 personas), la crisis económica –con una Segunda Crisis del Petróleo galopante–, el desempleo y el proceso de construcción del Estado de las autonomías. Los problemas no solo vendrían del exterior, sino que también estaban presentes en el seno de su partido que a raíz de la indefinición motivada por agrupar tantas tendencias políticas y la creciente rivalidad entre varios personalismos. La Ley del Divorcio dividió al partido y el PSOE capitalizó esa situación.

El desgaste que estaba sufriendo Suárez era evidente, con pocas apariciones públicas e inoperancia para rendir cuentas ante las Cortes; pero 1980 marcó un antes y un después. Se trató de la moción de censura del 28 de mayo de ese año a instancia del PSOE de Felipe González. La moción no resultó exitosa y, sin embargo, aupó a González como flamante líder de la oposición y por primera vez, como candidato real a la Presidencia del Gobierno. Se explicitó la decadencia de Suárez a lo largo del resto de ese año y principios de 1981, a lo que se sumaban las críticas provenientes desde varios sectores de la sociedad, así como una sensación de desunión y crisis en el interior de su partido.

Esa percepción de soledad, pérdida de apoyos y crisis permanente en su partido le empujaron a dimitir, “sin que nadie se lo hubiera pedido”, el 29 de enero de 1981. También en parte, según se ha sabido recientemente, debido a la pérdida de apoyo regia ya que se estaba generando una situación de inestabilidad, que luego dio lugar al frustrado golpe de Estado del 23 de febrero de 1981 en medio de la sesión de investidura del que sería su sucesor, Leopoldo Calvo Sotelo (Fuentes, 2014). Según relata el autor, en los primeros días del año 1981 Juan Carlos I probablemente no le instó a dimitir, sino que simplemente le advirtió de que se estaba gestando una sublevación militar –además de otros ejemplos de ruidos de sables como el plan golpista denominado ‘Operación Galaxia’, que aconteció en 1978, y tuvo leves consecuencias penales– y le pidió un golpe

de timón. No había que olvidar tampoco la despiadada cifra de 124 asesinatos terroristas en el año que acababa de cerrarse, 1980.

Precisamente, tras el 23F Suárez se convirtió, aunque ese reconocimiento llegó posteriormente, en un símbolo de la resistencia gracias a su entereza cuando el sublevado teniente coronel de la Guardia Civil Antonio Tejero y sus acólitos dispararon hacia el techo del Congreso de los Diputados. Con el fracaso del 23F España inició una consolidación democrática y las tensiones golpistas se fueron esfumando lentamente hasta que desaparecieron.

Tras dejar su cargo como presidente del Gobierno, se retiró de la vida política temporalmente. Juan Carlos I le otorgó el título de duque de Suárez en reconocimiento a su contribución a la democracia en la Transición. A pesar de sus esfuerzos, el partido político que fundó, UCD, se enfrentó a una crisis interna y finalmente se disolvió en 1983 después de sufrir una derrota en las elecciones del 28 de octubre de 1982, en las que Felipe González logró una amplia mayoría absoluta de 202 diputados.

A pesar de este horizonte pesimista, Suárez no se rindió. En mayo de 1982, fundó su nuevo partido, el Centro Democrático y Social (CDS), con una orientación socialdemócrata. Aunque logró obtener algunos concejales en las elecciones municipales, el partido solo obtuvo dos diputados en las elecciones generales que el PSOE de González ganó de forma apabullante. Sin embargo, en los comicios de 1986, el CDS experimentó un aumento en su respaldo electoral, consolidándose como el tercer partido en importancia en el parlamento.

Después de sus aventuras electorales, Suárez ejerció un papel internacional en varios conflictos de Latinoamérica y llegó a ser presidente de la Internacional Liberal y Progresista (ILP), de la que el CDS formaba parte. Se retiró oficialmente de la vida política en 1991 para dedicar tiempo a su familia, particularmente a su esposa e hija, afectadas por el cáncer. A medida que iba pasando el tiempo, comenzó a recibir reconocimiento por su papel fundamental en la Transición. Su salud se deterioró con el tiempo debido al alzhéimer y finalmente falleció el 21 de marzo de 2014 a causa de una neumonía. Su legado fue honrado con el collar de la Real y Distinguida Orden de Carlos III, además de darle su nombre al aeropuerto madrileño de Barajas. Se celebró en su honor un funeral del Estado con todos los honores y fue enterrado en la Catedral de Ávila.

3. Análisis de resultados

Categoría 1. Carisma

El carisma es un atributo habitualmente fácil de identificar pero difícil de definir, algo etéreo. Hay diversas perspectivas al respecto de si Suárez tenía o no carisma, pero en definitiva no hay consenso. Partiendo de la definición establecida de carisma ni mucho menos Suárez tenía esas cualidades místicas o extraordinarias tan típicamente weberianas ni, sobre todo, era percibido de esta manera estrictamente por la mayoría de la sociedad española ni sus seguidores. Al contrario, mientras que permaneció en el poder no fue excesivamente popular dado que era, por un lado, repudiado por la izquierda al provenir

de la burocracia de la dictadura; y, por otro lado, al sector más inmovilista, ligado al tardofranquismo, le parecía demasiado liberal y dialogante (Brown, 2018: 239). Más bien, la sociedad española confió en él electoralmente porque veía avanzar el proceso de cambio y cumplía sus promesas. Pero una vez que la Transición se esfumó y España avanzó hacia la consolidación su liderazgo fue mucho más reconocido por la opinión pública.

El propio Brown (2018) niega categóricamente que fuera un líder carismático y le otorga dicho atributo más bien a Felipe González, de quien dice que su popularidad interna y externa era mucho mayor que la de Suárez, aunque destaca que quien tuvo un papel central en dismantelar la dictadura fue el abulense (Brown, 2018: 565). Va más allá al afirmar que de los cinco líderes transformacionales que analiza en su libro, “el menos excepcional desde el punto de vista de sus atributos personales fue Suárez”, aunque es cierto que en sentido rivaliza con personajes políticos de la talla de Gorbachov, De Gaulle Mandela o Deng Xiaoping.

Es casi imposible, según Brown (2018), que un líder tenga unas características transformacionales, por eso hay muy pocos líderes que se puedan encuadrar en estas coordenadas. Evidentemente, según resalta el autor inglés en una entrevista concedida al diario *El Mundo*, “era un político con grandes capacidades y habilidades” (Hernández Velasco, 2018). Sin embargo, hablando en términos generales, expone que el carisma no es una cualidad indispensable para ser un gran líder, aunque, naturalmente, puede ayudar.

Existen líderes históricos con carisma como Hitler y Mussolini que lo utilizaron de manera destructiva, mientras que figuras como Martin Luther King y Mahatma Gandhi lo usaron para promover la justicia y el cambio positivo. El carisma en sí mismo es una cualidad neutra, pero realmente hay líderes que pueden demostrar efectividad sin tenerla (Hernández Velasco, 2018).

Por el contrario, González-Fernández (2022), en una comparación con el político griego Constantinos Karamanlís y el portugués Francisco Sá Carneiro (quien tenía paralelismos con Suárez al tener fe religiosa y haber pasado por la asociación Acción Católica, estudiar la misma carrera y tener una vocación política prematura), sugiere que Adolfo Suárez compartía con ellos ser carismático como uno de los rasgos distintivos de su liderazgo, que conseguía generar atracción y credibilidad (p. 43).

Dicho carisma emanó, entre otros rasgos, de su sentido de misión y autoconfianza³, de su capacidad para anticiparse a los tiempos y, muy especialmente, de su habilidad para conectar con los sentimientos y aspiraciones de amplios sectores sociales y asumirlos como propios, arrogándose la condición de augures que descifran la voluntad popular (González-Fernández, 2022: 43).

Naturalmente, subraya que estos atributos coincidentes estaban enmarcados en otros contextos políticos y procesos socialización que determinaron diferentes estilos de liderazgo de dichas personalidades (González-Fernández, 2022).

³ Se analizará más profundamente en la categoría 6 dedicada a este atributo.

Hay quienes respaldan la afirmación de que Suárez tenía un atractivo especial que lo hacía destacar, es decir, carisma. A Suárez se le ha llegado a comparar, hiperbólicamente, con el expresidente estadounidense John F. Kennedy. Este carisma, según recoge Carpio (2014), se evidenciaba en su habilidad para aprovechar los medios de comunicación, en particular la televisión, para comunicarse de manera efectiva con el público español. José Luis Sanchís, asesor del expresidente del Gobierno entre 1977 y 1981 aseguró que “la variable clave es el carisma. La telegenia se puede practicar y aprender, el carisma es un don que lo da Dios o no hay quien lo coja” (Carpio, 2014). Siguiendo a este periodista, su estilo cercano y seductor en los discursos televisados le hacía generar confianza y atraer la atención de la gente. Además, la ruptura que Suárez supo hacer con el antiguo código narrativo audiovisual del franquismo contribuyó a su carisma al mostrar un enfoque más moderno y atractivo, según Carpio (2014)

Por otra parte, hay que reconocer que Adolfo Suárez era persuasivo, magnético y tenía capacidad de seducción, sobre todo, en las distancias cortas. No tanto en otros escenarios como el debate parlamentario, donde se vio muchas inferior a Felipe González, lo que Fuentes (2014) denomina “su proverbial aversión a comparecer en público” (p. 591). González-Fernández (2022) coincide en señalar esta característica al asegurar que no era “un hombre de mitin a la hora de enardecer a sus seguidores en encuentros multitudinarios . . .”, pero sí ganaba en las distancias cortas puesto que “irradiaba confianza, optimismo y una empatía seductora que le franqueaba la confianza de su interlocutor, aunque este fuera el mismo Santiago Carrillo, y de los televidentes” (p. 44).

Hay que destacar la entrevista realizada por la periodista Mercedes Milá a Adolfo Suárez el 22 de mayo de 1986, según Fuentes (2014), fue ejemplo del despliegue de telegenia y retórica del político centrista. Su aparición en la televisión se consideró un espectáculo político-mediático sin precedentes en España, comparable a los famosos debates entre Kennedy y Nixon en Estados Unidos. Suárez demostró ser un “animal televisivo” desplegando sus mejores atributos en un diálogo espontáneo y lleno de química con la periodista. La entrevista sacó a relucir su repertorio gestual, su sonrisa irresistible y su mirada cautivadora (Fuentes, 2014).

Utilizó su elocuencia y habilidad de comunicación⁴ para persuadir a sus opositores y a los escépticos, demostrando una habilidad que iba más allá de la mera retórica. El carisma es un atributo, al margen de la definición ya configurada, que implica la capacidad de influenciar y atraer a las personas, y la persuasión puede ayudar a ello. Su capacidad para construir puentes entre diferentes facciones políticas y lograr acuerdos fue esencial. Por ejemplo, desplegó notables esfuerzos para promover la Ley Para la Reforma Política (LRP) y la legalización del Partido Comunista en un contexto de resistencia y reservas por parte de diversos sectores. Suárez realizó un esfuerzo de persuasión con altos cargos militares y de inteligencia para garantizar que la reforma no llevaría a la legalización del Partido Comunista, lo que generó tensiones en el Gobierno, incluida la dimisión del general Fernando de Santiago, quien fue reemplazado por Manuel Gutiérrez Mellado (Fuentes, 2014).

⁴ Esa habilidad de comunicación será uno de los pivotes de la siguiente categoría: la visión.

Al mismo tiempo, estableció contactos secretos con representantes de partidos de oposición aún no legalizados, como Felipe González, aunque no todos estaban convencidos de la reforma. Según dejaría Suárez escrito tiempo después, cada paso en la transición se consideraba un rompecabezas en sí mismo, sin revelar objetivos más allá del inmediato “porque, de otra forma, se reforzaría el dilema “involución-ruptura” que debíamos soslayar” (Fuentes, 2014: 208). El Gobierno también se preocupaba por convencer a las fuerzas del régimen en las Cortes franquistas para aprobar la ley, ya que se temía que pudiera bloquearse. Estratégicamente, el presidente de las Cortes, Fernández-Miranda, ideó tácticas para asegurar que la reforma se aprobara y evitar un posible veto de los procuradores franquistas (Fuentes, 2014).

Una cuestión crucial era ganarse el apoyo del grupo parlamentario preponderante, Alianza Popular (AP), que reunía al franquismo sociológico y luego se presentaría a las elecciones. Podía bloquear la reforma ya que tenía alrededor de 200 procuradores y se requería una mayoría de dos tercios. Según Fuentes (2014), AP estaba más interesado en el sistema electoral que les favoreciera en las futuras y a su juicio inevitables elecciones de 1977 que en la democratización que proponía la LRP. Finalmente, se buscó una fórmula intermedia que conciliara la visión del Gobierno con "dispositivos correctores" que beneficiaran a AP. También se buscó el acuerdo de la oposición en la estructura de la transición. Tras intensos esfuerzos de persuasión, la ley fue aprobada el 18 de noviembre de 1976 con 425 votos a favor, 59 en contra y 13 abstenciones. Entró en vigor el 5 de enero del año siguiente.

Se puede concluir que Adolfo Suárez no encaja completamente en la definición aportada de carisma que incluye, en ocasiones, signos de heroísmo y grandeza personales con cualidades sobrenaturales o mágicas al más estilo de Weber (2014). Quizá por ser un enunciado algo exigente con las condiciones que plantea. Aunque tenía cualidades notables, como habilidades de persuasión, seducción y una cautivadora presencia en los medios de comunicación plasmada en su telegenia, su carisma no se caracterizaba por esas cualidades extraordinarias.

Sin embargo, se reconoce que Suárez tenía una fuerte habilidad para conectar con la audiencia, particularmente a través de la televisión, y generaba confianza y respeto entre un segmento relevante de la población española. En este sentido, podría decirse que tenía un tipo de carisma más terrenal y relacionado con sus habilidades de comunicación y persuasión, que lo ayudaron a atraer seguidores y lograr apoyo electoral.

Por ese motivo, Suárez manifestaba su carisma, entendido en un sentido más amplio, a través de una forma más discreta y personal de comunicarse, que era efectiva en contextos más íntimos. Esta habilidad para conectar en un nivel más humano y cercano contribuyó a que sus seguidores lo percibieran como un líder auténtico y confiable. Aunque no encajara con la imagen típica de un líder carismático que destaca en mítines multitudinarios, demostró que esa capacidad para generar magnetismo puede manifestarse de diferentes maneras. Aunque su carisma puede no haber sido tan evidente o extremo como el de algunos líderes históricos, como Hitler, Gandhi, De Gaulle o Mandela, Suárez claramente poseía atributos que lo hacían destacar en la esfera política.

Categoría 2. Visión

Durante su mandato como presidente del Gobierno de España, Suárez mostró una visión clara de la necesidad de establecer un sistema democrático en España. Su liderazgo fue fundamental para la creación de la Constitución española de 1978, que sentó las bases para la democracia en el país. Esta visión de una España democrática y unificada fue ciertamente atractiva y estimulante para muchos españoles que anhelaban un cambio. De hecho, “en parte, su figura respondía a una honda necesidad de cambio por parte de la sociedad española” (Brown, 2018: 232).

España había sufrido una despolitización y desmovilización durante la dictadura, según Sastre García (1997), quien sugiere que “ese estado apático, expectante, con miedo y ajeno a los asuntos públicos” consustancial a la naturaleza del franquismo benefició que la élite política pudiera tejer su estrategia pactista a la hora de realizar el cambio político (p. 64).

En ese contexto, cobra importancia Suárez, que aprovechó esa oportunidad para liderar un proyecto político en la que estableció una hoja de ruta con promesas hacia objetivos alcanzables y paulatinos, además de insuflar esperanza en una parte sustancial del pueblo español. Primero, con la aprobación de la reforma política en noviembre de 1976, que fue ratificado positivamente mediante un referéndum con una gran participación; luego, menos de un año después, una vez que se aprobó la Ley de Amnistía y se legalizó al PCE, se celebraron las elecciones del 15 de junio de 1977 (15J), donde consiguió, de la mano de su recién montado partido UCD, el respaldo electoral para formar gobierno democráticamente, entre otras cosas, por el cumplimiento de sus promesas. Finalmente, llegó la aprobación de la Constitución en diciembre de 1978, que en varias ocasiones prometió desde el 15J que se haría “mediante el más amplio «consenso» –palabra que utilizó ocho veces en su intervención–, sin caer por ello en lo que llamó «un sistema de democracia unánime»” (Fuentes, 2014: 311).

Todo este compendio de logros y promesas se sintetizó en su famoso discurso del 13 de junio de 1977 conocido por la anáfora que utilizó: el “puedo prometer y prometo”, que es uno de los mayores ejemplos de la visión que Adolfo Suárez supo trasladar y que fue correspondida por sus seguidores y, por supuesto, por los electores. Las cuatro palabras del primer presidente de la democracia contenían dos conceptos: la capacidad de afrontar desafíos (expresada en “puedo prometer”) y la determinación para llevarlos a cabo (representada en “prometo”), de modo que con ello, según fue interpretado, se ponía límites de antemano para no ir más allá de lo posible (De Villalonga, 1995; Riera, 2012)

Este discurso tuvo un gran impacto y se considera un factor clave en la victoria de la UCD en las elecciones generales de 1977, que llevaron a la redacción de la Constitución Española de 1978. La fórmula "Puedo prometer y prometo" se convirtió en un símbolo de la campaña y contribuyó a que los ciudadanos se identificaran con Adolfo Suárez como líder y depositario de la confianza en el proceso de democratización de España. “En nombre de la «Unión de Centro» pidió el voto para «proseguir la tarea emprendida» y culminarla con la consecución de nuevos retos, entre los que destacó la elaboración, con el concurso de todos, de una nueva Constitución” (Fuentes, 2014: 263).

De nada sirve la visión si no se tiene la capacidad para comunicarla. Suárez gozaba de demostradas habilidades de comunicación, según Luque (2016), como se ha apuntado con anterioridad, y logró mediante esa telegenia y elocuencia conectar con los espectadores, que por encima de todo eran ciudadanos, en el medio con más éxito de la época: la televisión. Sus palabras llenas de honestidad, optimismo, compromiso actuaron –según el significado atribuido a la visión– como un verdadero faro persuasivo que guio a sus seguidores y a la comunidad nacional hacia un futuro deseado más allá de la situación de entonces, que aun siendo incierta, era ilusionante pero inacabada en términos de construcción del proceso transitorio.

En suma, a pesar de que fuera conducida por las élites políticas, la Transición liderada por Suárez generó un gran optimismo y compromiso en la población española, ya que se veía una oportunidad real de superar el pasado autoritario y avanzar hacia un futuro democrático. Suárez buscó establecer un marco de valores y principios democráticos a través de la Constitución. Esta nueva identidad democrática fue compartida por una amplia gama de sectores en la sociedad española. Todo ello demuestra esa mirada atractiva y estimulante: su visión.

Categoría 3. Ética

Suárez personificó una ética sólida y fuertes valores morales a lo largo de su carrera política, sobre todo durante su estancia en la Presidencia del Gobierno, estableciendo un ejemplo claro de liderazgo basado en altos estándares morales. Actuó como un modelo a seguir al promover la autenticidad, el respeto por las normas morales y la integridad en todas sus acciones. Su compromiso con la ética construyó confianza y credibilidad, lo que a su vez inspiró a sus seguidores con entusiasmo y determinación para alcanzar esas metas elevadas: el paso de la dictadura a la democracia.

La dimensión moral de Suárez se basaba en principios, valores y normas sólidas, y este enfoque ético impulsó el cambio y la consecución de objetivos en un momento crítico de la historia de España. Promovió el valor central de la democracia y permitió la participación ciudadana en la toma de decisiones, lo que reflejaba su fuerte compromiso ético con la libertad y la participación democrática.

Otro de los principios que mantuvo fue el respeto por el Estado de derecho y la legalidad como elementos esenciales de la sociedad democrática liberal por la que apostaba firmemente. Inspiró la idea de que nadie está por encima de la ley (aunque con posterioridad en la práctica se haya demostrado que no es real), además de realizar el proceso de ruptura pactada de “la ley a la ley, pasando por la ley”, es decir, la LRP.

También abogó por el diálogo y el consenso como vías para superar las divisiones políticas y sociales en España. Infundió la idea de que a través del diálogo constructivo las diferencias pueden resolverse pacíficamente. Precisamente esos principios demostraron un alto grado de tolerancia y un compromiso con la reconciliación en un país que había experimentado primero, una traumática y divisiva guerra civil, así como una larga dictadura.

Por ejemplo, “La Ley de Amnistía aprobada por las Cortes el 14 de octubre culminaba la política de reconciliación defendida por casi todos los grupos parlamentarios” (Fuentes, 2014: 292). Eximía de responsabilidad legal a quienes habían cometido delitos de intencionalidad política hasta el 15 de junio de 1977, cuando se celebraron las primeras elecciones democráticas después de 40 años de dictadura. También concedía amnistía a las autoridades y agentes del orden que habían cometido delitos o faltas al perseguir actos políticos. Su propósito era eliminar posibles consecuencias penales que pudieran poner en peligro la consolidación de la democracia. Según Molinero & Ysàs (2018), a pesar de las controversias, es importante destacar que la ley fue impulsada por grupos políticos antifranquistas y rechazada por Alianza Popular, el partido que más exdirigentes franquistas tenía en su seno, por lo que no puede considerarse una autoamnistía al régimen anterior (p. 147-148; 154).

Por otra parte, Suárez ejemplificó la idea de que el liderazgo político debe estar al servicio de la sociedad y trabajar en beneficio de la gente al consensuar y poner en marcha todo un proceso de reformas políticas, sociales y económicas que estaban destinadas a mejorar la vida la ciudadanía en todas esas vertientes.

Además, defendió la inclusión de diferentes fuerzas políticas en el proceso democrático, fomentando el pluralismo y la diversidad de opiniones. Un ejemplo de ello fue la legalización de todos los partidos y, en concreto, el del PCE, que levantaba tantas ampollas en el Ejército, en el que todavía existía un gran franquismo sociológico.

Uno de los ejemplos de sus fuertes convicciones morales se demostró en su discurso de dimisión como presidente y líder de UCD el 29 de enero de 1981, donde afirmó que tomaba esa decisión "sin que nadie se lo hubiese pedido", por el bien de la democracia española y destacó su integridad y compromiso con el bien común por encima de sus intereses personales dado que podía haberse aferrado al cargo. Suárez ya sabía que su desgaste al frente del Gobierno era evidente y “creía que si intentaba permanecer en el poder durante toda la legislatura pondría en peligro la democratización” dado que “le preocupaba más el destino de la democracia española que su pervivencia en el ejercicio del poder . . .” (Brown, 2018: 239). En contraste, ha habido, hay y habrá muchos políticos que se aferran al cargo hasta las últimas consecuencias.

Por último, otro ejemplo de su elevada ética se dio en el intento de golpe de Estado del 23F, cuando demostró dignidad y valentía al quedarse sentado en su escaño mientras la mayoría de los diputados se tiraron al suelo tras los disparos de los golpistas una vez que entraron en el hemiciclo, manteniendo una firmeza moral en medio de la adversidad.

En esos primeros instantes, el golpe alcanzó el punto álgido de su dramatismo, por el peligro de una masacre, y de su grandeza, por la dignidad con la que reaccionaron Adolfo Suárez y el general Gutiérrez Mellado, todavía presidente y vicepresidente en funciones. Del militar se puede decir que protagonizó, en el lugar y en el momento más inesperados, un acto ejemplar de auténtico valor castrense, mientras el presidente del Gobierno encarnaba, sentado dignamente en su escaño, los valores supremos de un Estado constitucional que no se doblegaba ante sus enemigos armados. Sin pronunciar palabra y sin tiempo para improvisar una réplica o para recurrir a sus escribas habituales, Adolfo Suárez, que tantas

veces fue criticado por su desprecio al Parlamento y por sus escasas dotes oratorias, dejó para la posteridad la intervención más elocuente de la historia del parlamentarismo español (Fuentes, 2014: 547).

Suárez vivió un momento crítico para el que se preparó mental y emocionalmente durante meses, consciente de que las amenazas golpistas eran reales e incluso que su vida podía correr peligro, tal y como le confesó a su sucesor Calvo-Sotelo: “Me entreno para que en el momento en que venga alguien a ponerme una pistola en el pecho, yo aguante” (Fuentes, 2014: 550). Le preocupaba qué dirían los titulares de prensa, hipotéticamente, sobre su muerte si no estaba a la altura de las circunstancias y mantenía la compostura, es decir, si se hubiera tirado al suelo y le asesinaran. Por lo tanto, se esforzó por “dar la cara”, incluso si eso significaba poner en peligro su integridad física (Fuentes, 2014).

A lo largo de la noche, según relata Fuentes (2014), Suárez demostró una notable dignidad, particularmente cuando desafió a Tejero en un enfrentamiento en el que el militar llegó a ponerle una pistola en el pecho. Sin mostrar histrionismos, Suárez ordenó a Tejero que se cuadrara, desconcertando al militar y provocando su retirada de la sala. Según el autor, esta valiente acción demostró que, aunque había sido despojado del poder, el presidente del Gobierno seguía siendo la suprema autoridad. Suárez no se mantuvo en silencio durante toda la noche, tratando de persuadir a los guardias civiles que lo vigilaban de que reconsideraran su actitud. Su habilidad para interactuar con ellos y provocar la reflexión ya suponía un triunfo personal sobre Tejero y una pérdida de autoridad de este último (Fuentes, 2014).

Categoría 4. Adaptabilidad

A pesar lidiar con varios frentes, como la complejidad que suponía liderar un partido que representaba una amplia plataforma de 16 fuerzas políticas, con toda la división interna que generó; o la situación de inestabilidad constante que se vivía a medida que avanzaba la Transición, Suárez demostró flexibilidad política al adaptarse a las circunstancias cambiantes y mantener un enfoque centrado en el logro de la democracia. Esta capacidad camaleónica le permitió sortear desafíos y obstáculos en un período de incertidumbre política.

Y efectivamente, en consonancia con la definición de referencia de adaptabilidad, Suárez consiguió en varias ocasiones ajustar sus estrategias, cambio de posiciones y ajustó su toma de decisiones al devenir de las circunstancias. Aparte de su vocación por que el proceso transitorio avanzara, debido a que en caso de que no hubiera adaptado el proceso a la coyuntura probablemente hubiera naufragado. Demostró efectivamente una respuesta ágil frente a los acontecimientos dado que una vez que fue presidente, cuatro meses después ya había conseguido aprobar la LRP que supuso que las Cortes se hicieran el “*harakiri*”.

Sobre todo, durante la legislatura constituyente (1977-1979), el entonces presidente del Gobierno maniobró para ganar apoyo de diversos actores políticos, incluyendo partidos de oposición y líderes regionales. A menudo tuvo que ceder en sus posiciones iniciales para avanzar en la democratización de España. Como suele ocurrir en el parlamentarismo y, en general, en la política, Suárez no se embarcó en negociaciones

formales en el sentido estricto, pero mostró una gran destreza para crear un ambiente de entendimiento con los partidos de la oposición que habían luchado contra el régimen de Franco. De hecho, lo efectuó “una vez que la insuficiencia de los resultados electorales de UCD en las primeras elecciones democráticas le abocase a la transacción y el acuerdo” (González-Fernández, 2022: 45).

En realidad, esa versatilidad entendida en el buen sentido se basaba en que, según González-Fernández (2022), se reveló como una persona pragmática y flexible, capaz de combinar audacia con precaución, y, cuando fue necesario, mostró determinación con una inmensa capacidad resolutive, hasta después de ganar las elecciones de 1979, cuando hay quien subraya que empieza su decadencia (Luque, 2016). Siguiendo a la autora, a ello ayudó su firme deseo de ejercer el poder, condición de posibilidad para lograr elevadas metas políticas tal y como postulan las teorías del enfoque transformacional que recoge Northouse (2016), sin estar atado a una ideología específica ni a un plan detallado para gestionar el proceso de transformación.

Si bien el espectro político en que se movía su partido era amplio por la naturaleza de su fundación (reunía en su seno a democristianos, socialdemócratas, liberales, regionalistas e incluso a gente, como él, procedente del régimen anterior), Suárez tenía una serie de convicciones firmes que personificaba. De este modo, encarnó la democracia, abogando por la participación ciudadana, el pluralismo y la igualdad de derechos. Su enfoque en la conciliación, el consenso y la moderación fue fundamental para superar las divisiones políticas en un momento de cambio. Demostró responsabilidad y servicio público, asumiendo la responsabilidad de liderar en un momento crítico de la historia de España, además de promover la apertura, la modernización y la unidad del país. Pero, sobre todo, fue extremadamente coherente entre sus ideas y sus acciones y lo demostró, más que nunca, cuando dimitió en 1981. Tal y como se ha comentado anteriormente, su decisión se debió a las tensiones internas en su partido, a la pérdida del apoyo regio y a su compromiso con la estabilidad política. Al retirarse, demostró su dedicación al bienestar de España y su coherencia con la idea de que ningún individuo debe ser más importante que las instituciones democráticas del país, lo que refleja su integridad, abnegación en pro del bien común y su compromiso con los valores democráticos que defendió a lo largo de su carrera política.

Esa proactividad, la capacidad de, en momentos difíciles, adelantarse a las situaciones, tomar la iniciativa, ser responsable, organizado y flexible, se demostró “todas aquellas veces en que, ante una situación imposible, se había sacado un conejo de la chistera” (Fuentes, 2014: 268). Cuando ejerció, en el buen sentido de la expresión, de “prestidigitador de la política” con los citados logros que alcanzó entre 1976 y 1979, su etapa de mayor esplendor.

Uno de los ejemplos de adaptabilidad en la vida pública de Suárez lo cuenta Fuentes (2014) y surge de la comparación con el presidente de las Cortes, Torcuato Fernández-Miranda en lo relativo a uno de los aspectos del itinerario de la Transición: uno de los primeros pasos tras la reforma política, de qué manera y con qué partido concurrir a las elecciones. La rivalidad entre ambos durante la Transición puede atribuirse, en parte, a la visión académica y protegida de Fernández-Miranda sobre la política. A medida que Suárez ganaba influencia y popularidad, Fernández-Miranda se

dio cuenta de que el éxito de Suárez podría significar una disminución de su propio protagonismo político. La amistad inicial entre los dos se transformó en un enfrentamiento subrepticio y una desconfianza que aumentaba por momentos.

Ambos compartían el objetivo de convertirse en presidente después de las elecciones, pero se enfrentaban al desafío de no tener un partido político propio con el respaldo mayoritario en las urnas necesario para gobernar. Inicialmente, según Fuentes (2014) cuando lo que se estaba pergeñando “se veía como una operación sucesoria, más que democratizadora” se consideró que una de las asociaciones políticas surgidas durante el tardofranquismo, como la Unión del Pueblo Español (UDPE) presidida por Adolfo Suárez hasta diciembre de 1975, podría desempeñar ese papel (p. 255). Sin embargo, esta estrategia cambió cuando Suárez decidió presentarse en las elecciones tras la aprobación de la LRP. La asociación que ya adquirió la categoría de partido arrastraba los ecos de la dictadura, el oficialismo franquista, y ya no se ajustaba a la nueva realidad política.

El mérito de Adolfo fue saltarse parte del guion previsto y adaptarse a la realidad. El error profesoral de Torcuato fue aferrarse a su libro de texto, seguramente sin mucha convicción, porque, hombre inteligente como era, sabía que el temario de la asignatura había cambiado (Fuentes, 2014: 255).

Si articular su liderazgo en torno a un partido como UCD le dio buenos resultados, a toda prisa pero de forma efectiva en un primer momento, no fueron menos los Pactos de la Moncloa. A tenor de lo expuesto por Brown (2018) en un primer momento Suárez creyó que un decreto promulgado únicamente por el Gobierno frenaría las consecuencias sociales y económicas derivadas de la crisis del petróleo de 1973. Tras una meditada y acertada reflexión, “decidió que sería más legítimo y eficaz lograr un «pacto» consensuado en apoyo de unas políticas que estuvieran a la altura de los problemas”, como así fue finalmente debido a que ha demostrado ser uno de los acuerdos más eficaces en la historia de las transiciones (Brown, 2018: 237).

Nuevamente, optando por el estilo inclusivo y granjeándose el apoyo de todos los partidos de arco parlamentario, consiguió sortear las circunstancias adversas y no generar enfado en las distintas sensibilidades políticas al gobernar colegiadamente. Según cuenta Fuentes (2014), cuando Adolfo Suárez, después de haber dejado el poder, reflexionaba sobre aquellos años, siempre destacaba estos acuerdos de 1977 como un elemento fundamental del éxito de la Transición. Estos pactos permitieron evitar el riesgo de una explosión social con consecuencias imprevisibles para una democracia aún en desarrollo. “En opinión de Suárez, los Pactos de la Moncloa sencillamente «hicieron posible la construcción de la democracia». Y no le faltaba razón” (Fuentes, 2014: 291). En definitiva, hizo concesiones siendo flexible y se adaptó a las circunstancias.

Paradójicamente, tal y como refleja Luque (2016), a pesar de haber desempeñado un papel de vital importancia en la creación del nuevo sistema político, tuvo dificultades para adaptarse a él a partir de 1979, una vez que empezó una nueva etapa democrática y empezó su declive. Sin embargo, en los años precedentes había demostrado enormes dotes de adaptabilidad.

Categoría 5. Inspiración

Suárez puede ser considerado un líder inspirador en ciertos aspectos. Su capacidad para encabezar un momento de cambio político y social fue fundamental a la hora inspirar a las personas a trabajar juntas hacia la construcción de un sistema democrático en el país, que se plasmaron en el apoyo popular a las paulatinas medidas que fue aplicando a lo largo del proceso.

Fomentó la reconciliación, el consenso y la estabilidad en un momento de tensiones políticas, y comunicó una visión compartida y convincente relacionada a la democracia y el progreso, como se ha explicitado anteriormente en la argumentación relativa al atributo de “visión”. Aquí se demuestra lo que Bracho Parra & García Guiliany (2013) subrayan en su explicación de la inspiración: “la capacidad del líder para motivar los cambios en las expectativas del grupo” y movilizarlos hacia la resolución de los problemas organizacionales, en este caso, políticos y relacionados con toda la comunidad nacional (p. 173).

Sin embargo, también es importante reconocer que Suárez también tuvo controversias en su liderazgo, como ese rechazo a comparecer en público o su desatinada agenda política a partir de 1979 y hasta su dimisión. Por tanto, no todas las facetas de su mandato pueden ser consideradas igualmente inspiradoras, pero sí en su esencia.

Nuevamente cabe aludir al discurso del “Puedo prometer y prometo”, según está reflejado en RTVE (2014), donde Suárez comunica una visión clara, cargada de rasgos típicamente inspiradores: consolidar una monarquía democrática capaz de abordar los problemas del país. Esta visión sirve como guía hacia un futuro compartido en paz, libertad y concordia. Ese tipo de discursos eran los que solía pronunciar en momentos relevantes.

A pesar de los sacrificios que menciona, Suárez llama a la audiencia a superar esos retos, que contenían unas trabas importantes, y a trabajar juntos para construir una España mejor. Ese llamamiento al esfuerzo y al trabajo, que personificaba él y su Gobierno, con la colaboración del resto de actores políticos, retrata su capacidad para motivar a las personas y promover un espíritu de equipo. Suárez quería ser percibido como un ejemplo y para mucha gente lo fue, en la difícil tarea de lograr la democratización, y motivar a sus seguidores para afrontar este desafío con determinación.

Aunque no ofrece soluciones inmediatas ni milagrosas, promete “un conjunto escalonado de medidas racionales y objetivas” para abordar los problemas del país (RTVE, 2014). Esta aproximación realista sobre lo que estaba aconteciendo y del futuro que prometía demuestra su capacidad para comunicar expectativas elevadas y simplificar la realidad, manteniendo a los seguidores comprometidos y motivados en la búsqueda de esas metas. Esos objetivos comunes de alto valor eran todos los aspectos referentes al proceso de cimentación de la democracia.

Categoría 6. Autoconfianza

Desde bien temprano Suárez demostró tener confianza en sí mismo y unas altas aspiraciones, empezando cuando, por ejemplo, siendo un niño le comunicó a su padre que alguna vez llegaría a ser jefe de Gobierno (Fuentes, 2014: 24). Un poco más tarde, esa confianza se reforzó a su paso por el Colegio Mayor Francisco Franco, donde residía

Suárez gracias a que su ‘protector’, Herrero Tejedor, le buscó ese acomodo. Según cuenta Fuentes (2014), el antiguo rector de esa residencia de estudiantes se lo encontró después de no verle durante un tiempo y dijo lo siguiente: “Había ganado extraordinariamente en seguridad personal, habilidad para hacer amigos, dotes de convicción y eficacia” (p. 62).

No se puede decir que Suárez no se trabajara su ascenso político en las estructuras del régimen pero gracias a esa cercanía personal que desprendía pudo labrarse relaciones con personas influyentes como Herrero Tejedor y, luego Fernández-Miranda, que confió en él y le ayudó en su labor, como en el periodo de agosto de 1976 (Fuentes, 2014). Pero le tocaba desenvolverse sin la ayuda de otros, ni padrinos ni mentores. Precisamente, según Fuentes (2014), una vez que la relación con el presidente de las Cortes se enfrió y ya no le cogía el teléfono. Ya era una persona con una alta seguridad personal, pero los éxitos en las sucesivas reformas, unidos a la victoria en los comicios de 1979 le robusteció más si cabe. “Pero Adolfo había madurado mucho en los últimos tiempos y haber ganado las elecciones le daba una gran confianza en sí mismo. Definitivamente, había llegado el momento de volar solo” (Fuentes, 2014: 267).

Ya entrando de lleno en el análisis de la autoconfianza, Fuentes (2014) afirma que Suárez entendía que el primer paso para liderar de manera efectiva un gobierno es creer firmemente en uno mismo, y, según el autor, no cabe duda de que Suárez lo hacía. Esto se refleja en su visión presidencialista de la democracia, de la Constitución y de su propio partido. También recoge su interpretación personalista de las elecciones de 1979, en las cuales enfatiza que el 1 de marzo se elige "a un presidente". Todo ello da buena muestra del alto concepto que tenía sobre sí mismo. A pesar de que en ocasiones, tuvo que lidiar con tensión o miedo, como por ejemplo, los actos terroristas, que conseguían “quitarle el sueño”, siempre confió en sí mismo, sin titubear (Fuentes, 2014: 342).

Adolfo Suárez destacó por su autoconfianza, audacia y valentía al tomar decisiones audaces que marcaron el rumbo del país hacia la democracia. Su liderazgo en la aprobación de la LRP de 1976, permitiendo la legalización de partidos políticos (a excepción del PCE, que ahora se comentará) y la convocatoria de elecciones democráticas. Esa medida requería una gran confianza en sí mismo y en su visión de un futuro democrático para España.

Una de sus decisiones más significativas al respecto fue la delicada legalización del Partido Comunista de España (PCE) en 1977, a pesar de la oposición de los sectores involucionistas. Algunos miembros de esas Fuerzas Armadas todavía contaminadas por un franquismo sociológico recalcitrante habían luchado años atrás en la guerra civil contra el bando republicano, que contaba con un grueso importante militantes comunistas en el frente. Ello, unido al dogma de la conspiración judeo-masónica y marxista que obsesionaba al dictador Franco, impregnó a ese sector castrense de unos grandes prejuicios respecto a la normalización política del PCE.

Suárez proclamó pública y osadamente que creía que el pueblo español estaba lo suficientemente maduro como para «asimilar su propio pluralismo», que mantener al Partido Comunista en la ilegalidad hubiera sido un acto de represión y que no creía que la población fuera a «agradecer que nuestras cárceles se llenasen por motivos ideológicos» (Brown, 2018: 234).

La legalización, por tanto, era la llave para evitar el conflicto y que el proceso democrático descarrilara, porque, en palabras de Adolfo Suárez, si no se llevaba a término habría una “paz aparente y una subversión latente” (Brown, 2018: 235). Este acto reflejó su determinación y su confianza en la necesidad de avanzar hacia una democracia plena y tolerante, a pesar de las presiones y amenazas del Ejército, en un momento en que se escuchaban los ecos de los ruidos de sables, que se consumaron el 23F. Además demostró habilidad y capacidad estratégica cuando lo hizo en un momento oportuno, el conocido como el “Sábado Santo Rojo”, en plena semana santa, cuando toda España se encontraba de vacaciones.

Otro ejemplo de su autoconfianza fue el liderazgo que demostró, de nuevo, en los Pactos de la Moncloa en 1977. Estos acuerdos requerían una compleja negociación política para abordar la crisis económica (y social) en España. Suárez no dudó en acometer esta negociación y lograr acuerdos con diversos partidos políticos, sindicatos y patronal. Este éxito mostró su confianza en su capacidad de gestión para abordar problemas económicos significativos y tomar medidas audaces en beneficio del país.

Sin embargo, a lo largo de su carrera, Suárez también enfrentó momentos de duda, como su declive político después de las elecciones de 1979 y su renuncia en 1981 tras la moción de censura fallida del PSOE unos meses antes. Aunque de forma habitual no los exhibió públicamente, estos episodios mostraron que, aunque tenía autoconfianza en muchas circunstancias, su liderazgo también se vio sometido a un examen exhaustivo debido al ejercicio de sus funciones como presidente y dado que estaba obligado a rendir cuentas ante el Parlamento y la ciudadanía.

Categoría 7. Capacidad para movilizar apoyo

La capacidad de movilización de apoyos internos que Adolfo Suárez logró durante la transición española fue fundamental para la consolidación de la democracia en el país. Suárez, como líder de la UCD, se enfrentó a un panorama político complejo con diversos actores, algunos de los cuales inicialmente se oponían a su liderazgo y al proceso de transición.

En primer lugar, es necesario aludir a la capacidad de Suárez de lograr atraer el sostén de dos actores individuales fundamentales por su posición en el entramado institucional y debido a su relación personal, aunque en unos momentos más que en otros. Tanto Torcuato Fernández-Miranda como el rey Juan Carlos I brindaron un sólido respaldo a Adolfo Suárez en su empeño por promover la transición democrática en España. Suárez compartía una estrecha relación y afinidad personal con el rey, al que conocía desde en enero de 1969, en su etapa como gobernador civil de Segovia. Planificaron juntos el futuro de España tras la muerte de Franco. Ambos estaban convencidos de que la mejor opción para el país era una democracia liberal de masas. (Fuentes, 2014).

El apoyo tanto de Juan Carlos I como de la Corona que él encarnaba fue determinante ya que permitió, según Fuentes (2014), nombrarle presidente del Gobierno, con la inestimable ayuda de Fernández-Miranda, que le incluyó como candidato en la terna de presidenciables. El rey aportó autoridad al proceso al ser designado sucesor por el dictador Franco, otorgando una posición importante desde la que maniobrar. Sobre

todo a partir de la Constitución, su neutralidad política, su papel mediador y de árbitro en el diálogo entre las fuerzas políticas y su estabilidad institucional contribuyeron a mantener la cohesión y la legalidad del proceso en un momento de agitación política. Además, su respaldo garantizó la aceptación de las Fuerzas Armadas a la transición democrática, evitando posibles golpes militares y asegurando la consolidación de la democracia en España. Como recoge Brown (2018) de Linz y Stepan, “Juan Carlos «legitimó la monarquía, más que la monarquía al rey»” (p. 240).

En cuanto a Fernández-Miranda, en su rol de presidente de las Cortes franquistas, desempeñó un papel fundamental en la estrategia de cómo configurar la reforma política, de ahí el apodo que recibió: *el guionista de la Transición*. Trabajó en estrecha colaboración con Suárez y otros actores clave, como Miguel Herrero de Miñón, el Ministerio de Justicia y la ponencia parlamentaria, para elaborar y mejorar el proyecto de la Ley para la Reforma Política. Además, Fernández-Miranda aportó su profundo conocimiento jurídico para encontrar una vía legal que permitiera dismantelar el franquismo dentro de los límites legales. Conforme se ha asegurado antes, Suárez perdió su apoyo y simultáneamente desapareció del primer plano político en una fecha difícil de definir, seguramente a partir de referéndum de diciembre de 1976 (Fuentes, 2014: 254).

En segundo lugar, hay que hablar de la movilización de apoyo que Adolfo Suárez logró con la Ley para la Reforma Política en 1976 con los representantes de las familias políticas de la dictadura, que tenían desde posturas aperturistas y más liberales, hasta el inmovilismo del búnker, el sector más reaccionario y extremista. Suárez desplegó habilidades políticas notables para convencer a la mayoría de los procuradores, quienes eran los representantes en las Cortes franquistas, de respaldar la reforma. El hecho de que Suárez hubiera pertenecido al Movimiento Nacional y proviniera del régimen ayudó a generar un clima de confianza, sobre todo, entre el sector que demandaba reformas, aunque fueran tímidas. Y sobre todo, “le valió el apoyo de ese sector” procedente del régimen anterior, pese a que legalizara a partidos prohibidos y convocara elecciones democráticas (Brown, 2018: 240-241).

Al margen de los involucionistas, según Fuentes (2014) se trataba de que el Gobierno y sus aliados en la cámara convenciera al grupo parlamentario preponderante, Alianza Popular (AP), inserto en las Cortes; el cual podía bloquear perfectamente la reforma ya que contaba con alrededor de 200 procuradores. La norma requería una mayoría de dos tercios para que se le diera luz verde. AP dudaba de las intenciones del Ejecutivo comandado por Suárez y no era favorable a la reforma, aunque estaba pensando en clave electoral, con vistas a las anunciadas elecciones de 1977. Por lo que le interesaba más qué sistema electoral le favorecía más (el mayoritario: *the winner-takes-all*, el ganador se lo lleva todo; mientras el Gobierno apostaba por el proporcional) y no la democratización que supondría el proyecto de la LRP.

Finalmente, se buscó una fórmula intermedia que aunara la visión del Ejecutivo junto a unos “dispositivos correctores” –un sesgo mayoritario– que, desde la perspectiva de AP, le beneficiaban. También debían trasladar a la oposición si estaba de acuerdo con toda esta estructura del futuro “harakiri” del franquismo porque si no, la norma perdería todo el sentido dado que los partidos que concurrieran en esas elecciones, consecuencia de la reforma. A todo ello se añadió, por supuesto, los grandes esfuerzos gubernamentales

por convencer a varios procuradores con toda suerte de técnicas de seducción. A la postre, en consonancia con el empeño de atar la reforma que tendría que ser refrendada por el pueblo español, el 18 de noviembre de 1976 fue aprobada con 425 votos a favor, 59 en contra y 13 abstenciones. De esta forma, Brown (2018) afirma que Suárez atrajo para sí el apoyo de la vieja élite para el desmontaje del régimen.

Por otra parte, empezó a contactar de forma secreta con los representantes de partidos de la oposición, que todavía no estaban legalizados (Fuentes, 2014). Estaban expectantes y aunque aprobaban la reforma puesto que suponía un avance democrático, no estaban convencidos totalmente de ella. Destaca especialmente la sintonía que hubo con Felipe González. A pesar de las diferencias iniciales, Suárez y González colaboraron en la elaboración de los Pactos de la Moncloa y la Constitución española de 1978. A partir del año 1979 la oposición de González se volvió más feroz y ganó muchos enteros a raíz de la moción de censura de 1980, que aunque fracasó, aupó a González y confirmó la decadencia de Suárez.

Esos contactos previos al 15J se plasmaron en la “Comisión de los Diez” que reunía a: Felipe González (PSOE), Enrique Tierno Galván (PSP), Francisco Fernández Ordoñez (socialdemócratas), Antón Cañellas (democratacristianos), Joaquín Satrustegui (liberales), Santiago Carrillo (PCE), Valentín Paz Andrade (por Galicia), Julio Jauregui (por el País Vasco), Jordi Pujol (por Cataluña) y un representante sindical (por turnos, UGT, CCOO y USO). Trataban de buscar el acuerdo sobre las elecciones, donde había un fleco conflictivo que resolver: el mecanismo para la legalización. Finalmente fue configurado con un alto componente judicial mediante el Decreto-Ley de 8 de febrero de 1977, donde la inscripción era automática al ser solicitada en el Ministerio del Interior, que funcionó bien hasta que el PCE intentó tramitar sus papeles: un asunto escurridizo. Si se estimaba que los documentos presentados contenían alguna irregularidad, Interior los remitiría al Tribunal Supremo, como fue el caso. El Alto Tribunal no encontró ningún motivo penal para frenar la legalización por lo que le devolvió el expediente al Gobierno.

“Sin embargo, Suárez dio prioridad al establecimiento de una relación de trabajo con Santiago Carrillo” (Brown, 2018: 233). Uno de los apoyos clave que Suárez logró movilizar fue el del Partido Comunista, liderado por Santiago Carrillo. A pesar de los valores contrapuestos que defendían ambos, el entonces presidente del Gobierno buscó un acercamiento con Carrillo y legalizó el PCE a cambio de que aceptara la monarquía, la bandera y la unidad de España, tal y como se ha reseñado anteriormente. Así, Brown (2018) considera que convencer a los comunistas de aceptar la monarquía parlamentaria fue uno de los mayores éxitos de Suárez dado que los ruidos de sables en el Ejército eran constantes, por lo que este autor considera “muy meritorio” que consiguiera evitar el golpe hasta 1981 (p. 233-234). Esa relación satisfactoria generó confianza y dio lugar a otros acuerdos con el PCE, entre los que se cuentan otra vez, los Pactos de la Moncloa o la elaboración de la Constitución, que incluyeron cesiones de todos los partidos para el necesario consenso.

Por su parte, desde el comienzo de la Transición, los nacionalistas catalanes y vascos plantearon el tema de la autonomía como una cuestión fundamental. Esto se vio acompañado de la presión en las calles, incluyendo el terrorismo, y los resultados electorales de estos partidos. En contraste con el período republicano, la izquierda

respaldó activamente las demandas nacionalistas, convirtiéndolas en una parte integral de su plataforma para poner a la derecha a la defensiva (Tusell, 1997).

A finales de 1976, el Gobierno estableció una comisión para explorar la posibilidad de un régimen especial para las cuatro provincias catalanas, similar a la Mancomunidad de Cataluña (Tusell, 1997). Sin embargo, los nacionalistas y la izquierda rechazaron enérgicamente esta propuesta, ya que preferían la creación de un Gobierno provisional y la elaboración de un Estatuto para Cataluña. Los resultados de las elecciones en Cataluña reflejaron el respaldo significativo que esta cuestión tenía entre la población. Según cuenta Tusell (1997), la respuesta de Suárez fue el regreso de Josep Tarradellas, quien había sido presidente de la Generalitat en el exilio en la II República, restituyéndolo como presidente catalán y negociando la aceptación de la Corona y del sistema democrático a cambio de la restauración de la institución de la Generalitat.

En el País Vasco, se experimentaba una constante tensión y violencia. El Gobierno había otorgado la amnistía a los prisioneros etarras, incluso aquellos con condenas por delitos graves, y había legalizado la ikurriña. El Partido Nacionalista Vasco en primera instancia adoptó una estrategia con miras a lograr la independencia a largo plazo, pero no logró entablar un diálogo con Suárez debido a su enfoque nacionalista radical. Esta actitud cambió después.

Según Brown (2018), si los nacionalistas hubieran adoptado una vía unilateral y de ruptura probablemente se hubiera vuelto a un gobierno autoritario para restaurar el orden y la unidad. Sin embargo, Suárez “no tardó en dar los pasos necesarios para obtener el apoyo de los moderados de Cataluña y el País Vasco, con particular éxito en Cataluña” (Brown, 2018: 237). El PNV y el nacionalismo catalán tomaron parte en las conversaciones que tuvieron lugar en 1977 (Brown, 2018). En consonancia con el autor inglés, la Constitución de 1978 brindó un amplio traspaso de competencias a ambas regiones, reconociendo el estatus de lenguas cooficiales al catalán y al euskera, además del castellano, en sus respectivos territorios. A pesar de ello, el PNV pidió la abstención en la votación de la Constitución en el territorio vasco y la mitad del electorado acató esa consigna (Brown, 2018: 566).

En lo referente a la política exterior española durante el tiempo que Suárez fue primer ministro y de la capacidad de movilizar ese apoyo del extranjero tanto de Suárez como de su Gobierno en su conjunto (en la que la última palabra la tenía él), se caracterizó por una búsqueda de reconocimiento y apoyo internacional. La transición a la democracia tras la dictadura de Franco era un proceso delicado que requería la comprensión y el respaldo de la comunidad internacional. Suárez supo cómo obtener el respaldo de actores externos, sin comprometer su soberanía o intereses nacionales.

La Transición fue sobre todo un proceso interno en el que España tuvo autonomía y la política exterior quedó relegada a un segundo plano, según Del Arenal (2008), aunque hubo ciertas acciones relevantes. El proceso democratizador, según Powell (1993), respalda la idea de que las transiciones exitosas tienden a mantener las alianzas preexistentes y mantener lazos políticos y económicos con las potencias dominantes. A pesar de la presencia de fuerzas políticas con agendas iniciales que cuestionaban el sistema, la inclusión de España en el bloque occidental y el clima de relajación global en

el marco del final de la Guerra Fría permitieron una amplia libertad de acción (Powell, 1993).

Aunque hubo cierta influencia de factores externos, como la actuación de EE. UU. y las potencias europeas, la sociedad española y su deseo de democracia, así como la actuación esencial por parte de las élites políticas desempeñaron un papel esencial (Powell, 1993). Hablando del papel de Estados Unidos, siguió de cerca el proceso de transición, siguiendo a Powell (1993), debido a los intereses que tenía en España con las bases militares y su importancia geoestratégica. El retorno de la democracia no debía poner en duda los acuerdos defensivos firmados años antes entre EE. UU. y España. Por su parte, la Unión Soviética mostró desconfianza hacia la democratización española, en parte debido a la Guerra Fría y a su visión de España como parte del campo de influencia de Occidente (Powell, 1993). De este modo, el caso español se sitúa en un punto intermedio en el espectro de las transiciones democráticas, donde la dimensión exterior desempeñó un papel más relevante de lo que se suele reconocer.

Uno de los aspectos más destacados de la política exterior de Suárez fue la solicitud de adhesión de España en la Comunidad Económica Europea (CEE) el 28 de julio de 1977, que se puede contar como uno de los hechos más relevantes en lo respectivo a la capacidad movilización de apoyo exterior. La CEE representaba no solo un mercado común, sino también un símbolo de democracia y occidentalización. Suárez y su ministro de Exteriores, Marcelino Oreja, trabajaron arduamente para lograr este objetivo.

Previamente, tras la convocatoria el 15 de abril de 1977 de elecciones generales del 15J en España, la Comunidad Europea comenzó a respaldar el proceso liderado por Suárez (Powell, 1993). El Parlamento Europeo aprobó una semana después, el 22 abril, primero, una resolución que reconocía que se habían cumplido las promesas de democratización de Suárez; y en segundo lugar, el 6 julio de ese año, otra resolución en la que “legitimaba públicamente el proceso español” al congratularse por las elecciones celebradas con limpieza y aseguraba “su voluntad política de ver a España ocupar su sitio en la Comunidad Europea cuanto antes” (Powell, 1993: 53). Esto desautorizó a sectores de la oposición que cuestionaban la legitimidad de las elecciones y exigían más garantías, según afirma Powell (1993).

Las reacciones fueron diversas, Francia dificultó la entrada de España en la CEE y permitió en ocasiones que su territorio fuera un refugio para ETA. Los partidos socialdemócratas europeos en general apoyaron al PSOE, mientras que los democristianos alemanes harían lo mismo con AP y el PCE con algunos de los partidos comunistas francés e italiano.

Tras este importante reconocimiento, Suárez emprendió una gira entre agosto y diciembre de 1977 por las capitales europeas de los nueve Estados miembro de entonces con el fin de reafirmar el reconocimiento público de las democracias europeas (Powell, 1993). Finalmente, en 1986, España se convertiría en miembro de pleno derecho de la CEE, ya con el Gobierno de González.

Sin embargo, la política exterior de Suárez no fue siempre lineal. Su acercamiento a ciertos líderes y movimientos internacionales desconcertó a muchos. La visita de Suárez a Cuba en 1978 y su recibimiento a Yaser Arafat, líder de la Organización para la

Liberación de Palestina (OLP) en 1979, generaron controversia. Estos hechos los reafirma Tusell (1997) refiriéndose a ellos como “algunos signos superficiales de esta actitud” (p. 112) de una pretendida neutralidad en medio de la Guerra Fría. Dichas acciones reflejaron la voluntad de Suárez de buscar una "tercera vía" entre Europa y América, tratando de mantener cierta autonomía en sus relaciones internacionales. Por otro lado, en 1979, se forjaron los Acuerdos entre el Estado español y la Santa Sede que modificaban el Concordato de 1953 y que aún dejaban importantes privilegios a la Iglesia Católica.

En cuanto a la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), Suárez inicialmente mostró una postura poco proclive a su ingreso. Sin embargo, en 1980, cambió de opinión y se posicionó a favor de la integración de España en la OTAN. Esto llevó a tensiones políticas y sociales en el país ya que dicho ingreso estaba asociado con una mayor alineación con Estados Unidos (Del Arenal, 2008).

Según Tusell (1997), el sucesor de Suárez en el Gobierno, Leopoldo Calvo-Sotelo, insistió en su discurso de investidura antes del que se produjera el golpe del 23F en que la posición geográfica de España no le permitía adoptar una posición neutral. Además, señaló que España ya estaba indirectamente comprometida con la defensa occidental a través de acuerdos con Estados Unidos que se firmaron en el franquismo, aunque no tenía un papel activo en la toma de decisiones. El fallido golpe de Estado añadió un nuevo argumento a esta idea. Arguyó que la integración de los militares españoles en una organización internacional como la OTAN pondría fin a sus posibles inclinaciones golpistas (Juliá, 1999). La integración definitiva de España en la Alianza Atlántica se produciría en 1982 bajo el Gobierno de Calvo-Sotelo, de forma apresurada y con el acuerdo de no albergar armas militares en su territorio y participar solo en los órganos políticos.

En definitiva, Suárez logró movilizar amplios apoyos internos durante la transición española, estableciendo diálogo y consensos con la vieja élite franquista, los diversos partidos políticos de la oposición, el ex jefe del Estado y el expresidente de las Cortes, lo que fue crucial para la estabilidad y el éxito del proceso. Sin embargo, en el ámbito internacional, adoptó un enfoque más tímido debido a la complejidad de la Guerra Fría y la percepción de que la transición española era un asunto interno, lo que influyó en su actitud más cautelosa en política exterior. Aunque con ciertos actos relevantes como la petición de adhesión en la CEE.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

El liderazgo es un fenómeno extremadamente interesante, que está presente en muchas esferas y es capaz de cambiar el mundo. Al mismo tiempo, es preciso reconocer la dificultad de definir el liderazgo debido a su naturaleza multidimensional y escurridiza, así lo admite Delgado Fernández (2004). Ello con el objetivo de realizar una investigación rigurosa y fomentar futuras indagaciones. Además, estas limitaciones también están relacionadas con la influencia del contexto, que varía según el entorno sociopolítico, cultural y temporal, así como con los cambios en la definición del liderazgo a lo largo del tiempo. La diversidad de perspectivas teóricas de varias disciplinas también agrega

complejidad a la conceptualización del liderazgo y, más si cabe, en entornos de cambio como es el caso. Como también ocurre con la herramienta teórica y de análisis que se ha utilizado, las categorías en forma de atributos, que consiguen simplificar la realidad pero, en ocasiones, no la describen completamente porque está llena de complejidad y matices.

Aun así, el objetivo general de la investigación, que era analizar desde el enfoque transformacional el liderazgo político del expresidente del Gobierno Adolfo Suárez, se ha cumplido satisfactoriamente. El punto de partida era el primer objetivo específico de construir un marco teórico sobre los atributos que desarrollan los líderes en entornos de cambio. Se ha hecho un repaso por la bibliografía existente sobre el liderazgo en general, el liderazgo transformacional y sobre los mencionados atributos exponiendo qué argumenta cada autor, además de explicar en un apartado específico las características que desarrollan esos líderes en transiciones políticas. Este último aspecto era interesante debido al contexto que rodeó al personaje que es el protagonista del estudio de caso, Adolfo Suárez. A la postre, se ha conseguido establecer una serie de atributos comunes identificados entre el liderazgo transformacional y el liderazgo en contextos de cambio político que han servido para fijar las categorías de análisis.

A continuación, en consonancia con el segundo objetivo específico, se ha ahondado en el periodo de la Transición española, incidiendo sobre todo en que ese marco de cambio político tuvo influencia en el desarrollo de liderazgos transformacionales como el que puede encarnar Suárez, según afirma Brown (2018) y como se ha tratado de analizar. De hecho, a propósito de ello los hallazgos que aporta este trabajo están en consonancia con lo planteado por las teorías e investigaciones previas sobre este enfoque de liderazgo.

Una de las preguntas de investigación radicaba en lo que se apuntaba anteriormente: qué características tiene el liderazgo del ex jefe del Ejecutivo español. Sin la pretensión de sentar cátedra al respecto y tras el análisis pertinente, se pueden atribuir a Suárez, en mayor o menor medida, todos los atributos que se explicitaron en la tabla de categorías de análisis al final del marco teórico. En particular, tuvo un carisma ‘parcial’ que se mostraba más en las distancias cortas pero no entendido de forma canónica o en sentido estricto, como otros líderes históricos en los que es más fácilmente identificable. Por ejemplo, a la hora de dar mítines multitudinarios u ofrecer comparecencias públicas, a pesar de su gran telegenia y capacidad seductora. Sí que se ha puesto de manifiesto su visión, ética, adaptabilidad, autoconfianza y la capacidad para movilizar apoyo (interno y externo), aunque no tanto su capacidad inspiradora, que era más bien limitada. Pero esencialmente sí que era capaz de motivar y movilizar, tal y como hizo en las elecciones del 15 de junio de 1977.

En relación con el tercer objetivo específico, que alude a cómo Suárez logró superar los obstáculos políticos y sociales para llevar a cabo la Transición, se ha hecho un repaso por todos los óbices de esta índole que sorteó, lo que resultó en sus grandes hitos como presidente, en los que contribuyó de forma determinante o, cuando menos, ayudó: esencialmente, por su naturaleza y por las consecuencias que tuvieron, la Ley para la Reforma Política; la legalización del PCE; la Ley de Amnistía; los Pactos de la Moncloa; y la Constitución de 1978.

Lo anterior entronca con otra de las preguntas de investigación formuladas al final del epígrafe inicial de planteamiento del problema referente a qué condujo a Adolfo

Suárez, que provenía del régimen franquista, a estar determinado a apostar por la democracia española. Adolfo Suárez vivió una evolución ideológica a lo largo de su vida, como es natural en la trayectoria de toda persona. De padre republicano y madre religiosa, empezó siendo extremadamente católico, algo que no abandonó toda su vida, pero a medida que fueron pasando los años su convencimiento por la democracia y el liberalismo fue patente, pese a ostentar varios cargos en el aparato del régimen, el Movimiento Nacional o RTVE. Su labor política esos años fue meramente estratégica y pragmática. No había otra opción para llegar a ser presidente del Gobierno, cargo inexistente en ese momento y la ambición de su vida desde muy temprana edad, que esa vía. Pero su fin no era el poder por el poder, como una forma autoritaria o totalitaria de ejercerlo, sino como parte de su vocación de servicio público. Su liderazgo se puede asimilar al transformacional. Quería modificar la realidad de forma sistémica para que el futuro de España fuera mejor, homologable a lo que vivían entonces las democracias europeas.

Así, coincidió en el tiempo con alguien muy afín personalmente y con el que compartía ideas sobre el devenir político del país, Juan Carlos I. Con lo cual se apoyó en él. La monarquía parlamentaria era la opción elegida para romper con el régimen dado que Franco había designado al rey como sucesor en la Jefatura del Estado. Ambos, Suárez y el rey, planificaron con carácter previo qué sería de España tras el “hecho biológico”, la muerte del *Caudillo* (Fuentes, 2014). Estaban convencidos de que la mejor alternativa era una democracia liberal de masas⁵ (en forma de monarquía constitucional), sobre todo, teniendo en cuenta la explosión política y social tras años de silenciamiento de la oposición. Posteriormente, los hechos acreditaron que Adolfo Suárez era un demócrata convencido porque, en caso contrario, no hubiera llevado a cabo las reformas democratizadoras en la Transición. Su objetivo no era permanecer en el poder, aunque este le gustara y diera sentido a su vida: era contribuir al bien común.

En síntesis y relacionado con el último de los objetivos vinculado a la evaluación del legado e impacto de Suárez, este fue uno de los grandes artífices de la Transición y del sistema democrático que todavía hoy impera en España, que va camino de medio siglo de duración. Demostró un liderazgo capaz de modificar los puntos de vista, las expectativas y motivaciones de los actores favorables a él, además de generar un proceso de transformación en el sistema político a raíz de su actuación. Junto a otra generación de políticos, la mayoría jóvenes y la minoría proveniente de la guerra civil, llegó a pactos que representaron efectivamente un espíritu de concordia en momentos sumamente convulsos, incluso con todas las críticas que le puedan hacer a este momento histórico.

Hasta 1979 supo ‘torear’ bien la situación, pero a partir de ese año no supo gestionar crisis que acabarían con él. Por ejemplo, que se pusiera en tela de juicio su liderazgo por parte de la formación política a la que pertenecía, UCD, máxime a alguien con tanta confianza en sí mismo. Quizá porque esas habilidades innatas le habían dejado de surtir efecto y debido a que su formación intelectual que era menor que la de sus

⁵ En el caso de don Juan Carlos, huelga decir, al margen de sus valores, que al rey no le quedó otra alternativa para la supervivencia de la Corona que adaptarse a los tiempos dado que una monarquía con tintes autoritarios como la que le legó Franco probablemente hubiera fracasado pronto dados, por un lado, el momento convulso que supuso la Transición y, por otro lado, el hambre de libertad y democracia por parte del pueblo español

coetáneos, algo de lo que él era consciente según Fuentes (2014). Tampoco supo lidiar adecuadamente con la oposición y en el juego parlamentario dio poco de sí, por lo que, un avezado Felipe González se acabó imponiendo. A partir del año 1982, cuando ganó las elecciones generales, España empezó el periodo de consolidación democrática. Aunque no hubiera sido posible sin el terreno casi expedito que le dejó Suárez.

BIBLIOGRAFÍA

40dB. (2022). *El País y SER. Barómetro mensual. Mayo de 2022*. 40dB. Obtenido de https://ep00.epimg.net/infografias/encuestas40db/mayo2022/Barometro_mayo_descargable.zip

40dB. (2023). *El País y SER. Barómetro mensual. Mayo de 2023*. 40dB. Obtenido de https://ep00.epimg.net/infografias/encuestas40db/2023may/2023_05_descargables.zip

Aruguete, N. (2013). La narración del espectáculo político: pensar la relación entre sistema de medios y poder político. *Austral Comunicación*, 2(2), 205-216.

Avolio, B. J., & Gibbons, T. (1988). Developing transformational leaders: A life span approach. En J. Conger, R. Kanungo, & Associates (Edits.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (págs. 276-308). San Francisco: Jossey-Bass.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press.

Bass, B. M. (1990a). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. Nueva York: Free Press.

Bass, B. M. (1990b). From transactional to transformational leadership: Learning to share de vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. doi:[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)

Bass, B. M. (1995). Concepts of Leadership. En J. Pierce, & J. Newstrom, *Leaders and the Leadership Process. Readings, Self-Assessments, and Applications*. Homewood (II): Austen Prese.

Bass, B. (1998). The ethics of transformational leadership. En J. Ciulla (Ed.), *Ethics: The heart of leadership* (págs. 169-192). Westport, CT: Praeger.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/266130944/Bass-Riggio-Transformational-Leadership>

Bass, B., & Avolio, B. (2006). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, California, Estados Unidos: Consulting Psychologist Press.

Bitar, S., & Lowenthal, A. (2016). Capítulo 11. Del régimen autoritario a la gobernanza democrática: aprender de los líderes políticos para construir futuro. En *Transiciones democráticas: Enseñanzas de líderes políticos*. Barcelona: Editorial Galaxia Gutenberg. Obtenido de https://www.idea.int/sites/default/files/publications/chapters/democratic-transitions/transiciones_democraticas-chapter-11.pdf

Blondel, J. (1987). *Political Leadership. Towards a General Analysis*. Londres: Sage. Obtenido de https://www.academia.edu/35904768/211675357_Political_Leadership_Towards_a_General_Analysis_pdf

- Blondel, J., & Cansino, C. (1996). El liderazgo político en las sociedades en cambio. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 41(165).
doi:<https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.1996.165.49513>
- Bracho Parra, O., & García Guiliany, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15(2), 165-177. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf>
- Brown, A. (2018). *El mito del líder fuerte. Liderazgo político en la Edad Moderna*. Madrid: Los Confusos del Círculo de Tiza.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. Londres: Sage.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Nueva York: Harper and Row.
- Carpio, J. A. (24 de marzo de 2014). Adolfo Suárez, el carisma de un actor político que no quiso ser solo intérprete. *RTVE*. Obtenido de <https://www.rtve.es/noticias/20140324/adolfo-suarez-primer-politico-moderno/876981.shtml>
- CIS. (2022). *Barómetro de diciembre de 2022. Estudio nº 3388*. Centro de Investigaciones Sociológicas. Obtenido de https://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3400_3419/3413/es3413mar.pdf
- CIS. (2023). *Barómetro de julio 2023. Estudio nº 3413*. Centro de Investigaciones Sociológicas. Obtenido de https://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3400_3419/3413/es3413mar.pdf
- Cruz, M. (31 de mayo de 2023). ¿Por qué el centro político español es efímero? De Suárez a Rivera, la fatalidad de los "partidos Ikea". *El Mundo*. Obtenido de <https://www.elmundo.es/elecciones/elecciones-generales/2023/05/30/647630f3fc6c830e3b8b459c.html>
- De Villalonga, J. L. (13 de noviembre de 1995). Puedo prometer y prometo. *La Vanguardia*. Obtenido de <https://hemeroteca.lavanguardia.com/preview/1998/10/11/pagina-29/33816897/pdf.html?search=puedo%20prometer%20y%20prometo>
- Del Arenal, C. (2008). Consenso y disenso en la política exterior de España. *Documentos de Trabajo (Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos)*(25). Obtenido de <https://www.files.ethz.ch/isn/95977/WP%2025,%202008.pdf>
- Delgado Fernández, S. (2004). Sobre el concepto y el estudio del Liderazgo Político. Una propuesta de síntesis. *Psicología Política*, 29, 7-30. Obtenido de <https://www.uv.es/garzon/psicologia%20politica/N29-1.pdf>
- Easton, D. (1982). *Esquema para el análisis político*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Elgie, R. (1995). *Political Leadership in Liberal Democracies*. Londres: MacMillan Press.
- Fuentes, J. F. (2014). *Adolfo Suárez: Biografía política [eBook]*. Barcelona: Planeta. Obtenido de https://play.google.com/store/books/details?id=dlr4AwAAQBAJ&rdid=bookdlr4AwAAQBAJ&rdot=1&source=gbs_vpt_read&pcampaignid=books_booksearch_viewport
- Gallup. (2022). *Rating World Leaders 2022. The U.S. vs. Germany, China and Russia*. Gallup. Obtenido de <https://www.gallup.com/file/analytics/391574/gallup-rating-world-leaders-report.aspx>

- Gerth, H., & Mills, C. (1948). *From Max Weber: essays in sociology*. (H. Gerth, C. Mills, Edits., H. Gerth, & C. Mills, Trans.) Nueva York: Oxford University Press. Obtenido de https://www.forgottenbooks.com/es/download/FromMaxWeber_10875991.pdf
- González-Fernández, Á. (2022). El centroderecha en las transiciones a la democracia en la Europa del Sur: entre la acomodación y la (re)implantación de culturas políticas europeas (1974-1981). *Historia y Política*, 48, 25-54. doi:<https://doi.org/10.18042/hp.48.02>
- Gutiérrez-Valdebenito, O. (1999). La nueva tendencia en liderazgo: del liderazgo transaccional al transformacional. *Revista Marina*(2), 1-6.
- Hernández Velasco, I. (30 de junio de 2018). Archie Brown: "Los líderes fuertes son más dañinos que beneficiosos". *El Mundo*. Obtenido de <https://www.elmundo.es/cronica/2018/06/30/5b2e96bb46163f823e8b465b.html>
- Heywood, A. (2013). *Politics* (4ª ed.). Palgrave Macmillan. Obtenido de [https://perpus.wildanfaury.com/Politik/Andrew%20Heywood%20\(2013\)%20Politics.pdf](https://perpus.wildanfaury.com/Politik/Andrew%20Heywood%20(2013)%20Politics.pdf)
- Ipsos. (5 de diciembre de 2022). *El sentimiento de desafección con el sistema se reduce, aunque sigue siendo mayoritario*. Ipsos. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-es/el-sentimiento-de-desafeccion-con-el-sistema-se-reduce-aunque-sigue-siendo-mayoritario>
- Juliá, S. (1999). *Un siglo de España. Política y sociedad*. Madrid: Marcial Pons.
- Kershaw, I. (2022). *Personalidad y poder. Forjadores y destructores de la Europa Moderna*. Barcelona: Editorial Crítica.
- Lasswell, H. (1967). Political Systems, Styles and Personalities. En L. Edinger, *Political Leadership in Industrialized Societies*. Nueva York: John Wiley.
- Lasswell, H., McDougal, M., & Miller, J. (1967). *The Interpretation of Agreements and World Public Order: Principles of Content and Procedure*. Nueva Haven: Yale University Press.
- Linz, J. (1990). Transitions to democracy. *The Washington Quarterly*, 13(3), 143-164.
- Luque, F. J. (Noviembre de 2016). Political Leadership in the Spanish Transition to Democracy (1975-1982). *Revista Española de Ciencia Política*(42), 179-183.
- Martí Fernández, F. (2017). Transición política: un mapeo teórico en medio de la dispersión bibliográfica. *Cuestiones Políticas*, 33(59), 58-84.
- Molina, I., & Delgado, S. (2001). *Conceptos fundamentales de Ciencia Política*. Madrid: Alianza.
- Moliner, C., & Ysàs, P. (2018). *La Transición. Historia y relatos*. Madrid: Siglo XXI.
- Natera, A. (1999). *Percepciones y estilos de liderazgo local en la España democrática*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Navarro, Á. (Dirección). (2014). *Adolfo Suárez. Mi historia* [Película]. Obtenido de <https://www.rtve.es/play/videos/otros-documentales/adolfo-suarez-historia/2463927/>
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, California: Sage. Obtenido de <https://journalhosting.ucalgary.ca/index.php/cjeap/article/view/42995>
- Núñez Seixas, X. M. (2017). Evolución sociopolítica. En J. Fontana, R. Villares, & X. M. Núñez Seixas (Ed.), *España en democracia, 1975-2011* (Vol. 10 de la Historia de España, págs. 1-378). Barcelona-Madrid: Crítica-Marcial Pons.

- Pew Research Centre. (2021). *Among U.S. religious groups, Biden's approval ratings are mirror image of Trump's*. Pew Research Centre. Obtenido de <https://www.pewresearch.org/short-reads/2021/05/04/among-u-s-religious-groups-bidens-approval-ratings-are-mirror-image-of-trumps/>
- Pew Research Centre. (2023). *Republicans view Reagan, Trump as best recent presidents*. Pew Research Centre. Obtenido de <https://www.pewresearch.org/short-reads/2023/08/22/republicans-view-reagan-trump-as-best-recent-presidents/>
- Powell, C. T. (1993). La dimensión exterior de la transición española. *Revista CIDOB D'Afers Internacionals*, 37-64. Obtenido de <https://charlespowell.eu/wp-content/uploads/2016/02/1993-La-dimension-exterior-de-la-transicion-esp%C3%B1ola-CIDOB.pdf>
- Radcliff, P. B. (2022). (Contra) la Transición como pacto de élites. En F. Archilés, J. Sanz, & X. Andreu, *Contra los lugares comunes. Historia, memoria y nación en la España democrática* (págs. 119-125). Madrid: Los Libros de la Catarata.
- Riera, J. (15 de julio de 2012). Política: de la ciencia ficción al neorrealismo. *Diario de Mallorca*. Obtenido de Política: de la ciencia ficción al neorrealismo». *Diario de Mallorca*. <https://www.diariodemallorca.es/mallorca/2012/07/15/politica-ciencia-ficcion-neorrealismo-3967949.html>
- RTVE. (23 de marzo de 2014). Muere Adolfo Suárez (1932-2014). Discurso electoral "puedo prometer y prometo". 13 de junio de 1977. *RTVE*. Obtenido de https://www.rtve.es/contenidos/documentos/discurso_suarez_puedo_prometer_prometo.pdf
- Sartori, G. (1992). *"Videopoder", Elementos de Teoría Política*. Madrid: Alianza.
- Sartori, G. (. (1998). *Homo videns. La sociedad teledirigida*. Madrid: Taurus.
- Santos, J. (1999). *Un siglo de España. Política y Sociedad*. Madrid: Marcial Pons.
- Sastre García, C. (1997). La transición política en España: una sociedad desmovilizada. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*(80), 33-68. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=759422>
- Tucker, R. (1981). *Politics as Leadership*. Columbia: University of Missouri Press.
- Tusell, J. (1997). *La transición española. La recuperación de las libertades*. Madrid: Historia 16-Temas de Hoy.
- Vázquez García, R., & Robles Egea, A. (2002). Antonio Natera Peral: El liderazgo político en la sociedad democrática. *Centro de Estudios Políticos y Constitucionales*(118), 385-396. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2149727>
- VV.AA. (1992). *Cómo obtener y mantener el éxito personal y profesional*. Bilbao: Deusto.
- Weber, M. (2014). *Economía y sociedad (Nueva edición, revisada, comentada y anotada)*. México: Fondo de Cultura Económica.