

## FELIPE GONZÁLEZ MÁRQUEZ: UNA APROXIMACIÓN A SU CONDICIÓN DE LÍDER CARISMÁTICO-TRANSFORMACIONAL

**Prof. Dr. Santiago Delgado Fernández**

*Departamento de Ciencia Política y de la Administración  
Universidad de Granada*

### **Introducción:**

La literatura politológica, a menudo, ha utilizado indistintamente los conceptos de liderazgo carismático y de liderazgo transformacional dado que el carisma es parte esencial del liderazgo transformacional. Aceptando esta identificación, hemos decidido manejarnos en este caso, con un concepto híbrido, empleando el término liderazgo carismático-transformacional como una de las formas principales, junto al transaccional, que toma la interacción líder-seguidores<sup>1</sup>. Así, vamos a incluir en esta categoría a los líderes que suelen emerger en situaciones de crisis interna, bien en los partidos o en los sistemas políticos, bien en ambos espacios a la vez. Se trata de los líderes capacitados para propiciar el cambio; líderes que trascendiendo el mero canje recíproco, sin excluirlo por completo, se esfuerzan por provocar en sus seguidores una mutación de necesidades, de creencias y de valores, al tiempo que la orientación hacia metas novedosas, cuestión ésta imprescindible para el logro de la adaptación a los nuevos tiempos (Tucker, & Russel, 2004: 103). Siguiendo la reinterpretación de las aportaciones de Burns (Burns, 1978) hechas por Bass, en los líderes transformadores están presentes algunos de los elementos claves o características que posibilitan el cambio y la transformación de las organizaciones y del sistema: el carisma o influencia idealizada, la consideración individualizada, la estimulación intelectual y la inspiración. Son líderes que evocan emociones intensas en sus seguidores, provocando una fuerte identificación y sentido de misión, ganándose el respeto y la confianza, al tiempo que transmitiendo la idea de que ellos están capacitados para lograr grandes cosas con un esfuerzo suplementario. Además, son líderes que se preocupan por conocer las necesidades y los deseos de seguidores, que saben delegar responsabilidades, aconsejar, al tiempo que incrementan la confianza

---

<sup>1</sup> El liderazgo transaccional, por su parte, se basa en la existencia de un intercambio que resulta beneficioso para el líder y para sus seguidores, de una ventaja a cambio de otra, sea de naturaleza económica, política o de valor simbólico. Esta forma de liderazgo tiene su principal expresión en situaciones de "normalidad" política.

de los seguidores para que asuman mayores niveles de responsabilidad. En tercer lugar, se trata de líderes que incrementan el entusiasmo y saben comunicar sus visiones de un futuro alcanzable; líderes estimulantes que se muestran dispuestos y están capacitados para mostrar a sus seguidores nuevos modos de mirar viejos problemas. Por último, son líderes que estimulan para lograr los niveles más altos de funcionamiento y desarrollo, comunicando sus visiones de futuros realizables con cierta fluidez y seguridad. (Bass, 1990: 22-23) y (Bass & Avolio, 1990: 21 y 22.).

Pues bien, partiendo de esta descripción, la comunicación plantea la hipótesis de que Felipe González Márquez, secretario general del PSOE durante veinticuatro años y presidente del Gobierno español desde octubre de 1982 hasta mayo de 1996, puede ser incluido dentro de la categoría de líder carismático-transformacional. En él concurren, en distinta medida, la mayor parte de los caracteres de esta modalidad de liderazgo y, además, la trayectoria política de González nos permite apreciar el cumplimiento eficaz de la tarea de cambio en el seno de su partido, y de la empresa de transformación y modernización de España. En 1974, cuando el general Franco aún "mandaba" en España, este joven sevillano logró encaramarse a la secretaría general del Partido Socialista Obrero Español (PSOE), derrotando a los veteranos socialistas del exterior. Entonces, sólo era un abogado laboralista, de estética peculiar, que ya sorprendía por su un discurso fluido. Con el paso del tiempo, y más aún, después del triunfo electoral socialista en octubre de 1982, González consiguió convertirse en uno de los políticos españoles más brillantes y carismáticos. Durante casi veinte años, la mayoría de los militantes socialistas y una parte muy significativa de los ciudadanos españoles confiaron en él, y le manifestaron abiertamente lealtad, confianza, admiración y respeto; todos ellos, sentimientos identificables como propios del ejercicio de un liderazgo carismático-transformador. Bien es cierto que, también, la singularidad carismática del liderazgo político de González al frente del partido y del Gobierno de España, a la larga, provocaron la acuñación del término "felipismo" para denotar los claros tintes personalistas que llegó a tener en el ejercicio de la responsabilidades al frente de la organización socialista y del ejecutivo.

En la verificación de la hipótesis planteada en esta comunicación, se emplean como variables para observar el liderazgo de González los elementos anteriormente mencionados como claves para el cambio y la transformación organizacional y/o del sistema político. Éstos, los hemos hecho operativos mediante una propuesta de varios indicadores (Tabla I). Para comprobar su mayor o menor presencia, se sigue una metodología descriptiva biográfica, en la que se presta especial atención a los más

destacados episodios de la trayectoria política de González tales como: la relación con sus seguidores y con otros líderes políticos, las decisiones más relevantes y conflictivas que adoptó, y la implementación de políticas en desarrollo de su proyecto. Esta metodología nos permite además, tener presente en todo momento, la influencia contextual en el desarrollo del liderazgo político de González, más allá de las características carismático-transformacionales del líder y de las percepciones que sus seguidores llegaron a tener de aquéllas.

**Tabla I**  
**Características del líder carismático-transformacional**

Variables a considerar	Indicadores
<b>Carisma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer de una visión de futuro para la organización y para el país, discrepante del status quo.</li> <li>• Gran capacidad de comunicación verbal. Seducción.</li> <li>• Confianza en sí mismo; (conflicto interno mínimo, claridad de ideas).</li> <li>• Asunción de riesgos y sacrificios personales.</li> <li>• Generar entusiasmo mediante una fuerte expresividad emocional, ademanes, gestos, movimientos, tono de voz, contacto visual expresiones faciales, etc.</li> <li>• Alta moralidad y aptitud ética.</li> <li>• Necesidad de dominar y/o ejercer influencia. Ambición.</li> </ul>
<b>Consideración individualizada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestar un elevado nivel de atención personal a sus seguidores: sensibilidad hacia las necesidades manifestadas por la gente.</li> <li>• Significativa capacidad de inspirar respeto y confianza en los seguidores. Credibilidad.</li> </ul>
<b>Estímulo intelectual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de la inteligencia, la racionalidad, y la capacidad resolutive de sus seguidores.</li> <li>• Capacidad de transmitir a los seguidores percepciones de posibilidad.</li> <li>• Capacidad de mostrar a sus seguidores nuevos modos de mirar viejos problemas.</li> <li>• Anima al desarrollo de estrategias innovadoras.</li> </ul>
<b>Inspiración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación de altas expectativas.</li> <li>• Uso de símbolos para concentrar esfuerzos.</li> <li>• Expresión de objetivos importantes de modos simples: empleo de anécdotas, metáforas, analogías, etc.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir de Bass (1990) y de Jung, D. & Sosik, J. J. (2006).

La comunicación está estructurada en seis apartados, al margen de la introducción y las conclusiones. Los cuatro primeros corresponden a cada una de las fases que se aprecian en el proceso de transformación del PSOE y, los restantes, a dos etapas referidas al *cambio y modernización* del país. En relación al proceso de cambio en el seno de la organización, siguiendo básicamente la propuesta metodológica de Tichi y Devanna (Tichi & Devanna, 1990: 156), primeramente se revela una etapa de reconocimiento de la necesidad del cambio que incluye toma de conciencia política y de instrumentalidad de la opción partidaria. En segundo término, una fase relativa a la formulación e introducción de una nueva visión en la organización conducente al logro de un escenario más exitoso. En tercer lugar, un período de instrumentalización de la mencionada visión, mediante el manejo efectivo del proceso de cambio y, por último, una fase de institucionalización del cambio hasta lograr la estabilidad de los logros. Por lo que respecta al papel de González en el cambio y modernización de España, distinguimos, por un lado, una primera fase de definición y articulación de un discurso o visión para el cambio que, de algún modo, ya estaba en los períodos de transformación orgánica y, por otro, una etapa de implementación o gestión de los cambios.

Hasta la fecha se han publicado numerosos estudios de naturaleza biográfica sobre Felipe González. Casi por igual se cuentan los títulos beligerantes hacia su personalidad y su trayectoria, como los que prefieren apostarse en posición más o menos hagiográfica. Para nuestra aportación, repasamos toda esta literatura, al tiempo que se escudriña en la hemeroteca y en los diversos estudios de opinión publicados por el Centro de Investigaciones Sociológicas para extraer las referencias referidas a la valoración del liderazgo del personaje analizado.

### **El reconocimiento de la exigencia del cambio:**

Los primeros pasos dados por Felipe González, conducentes a la asunción de la necesidad de un cambio político en España, datan de principios de los años 60. En aquel tiempo mantuvo contactos con organizaciones obreras cristianas (Juventudes Obreras Católicas, la Hermandad Obrera de Acción Católica Juventudes Universitarias de Acción Católica), militando en esta última y participando en muchos de los debates que en torno a la necesidad de democratizar España, se celebraban en la Universidad de Sevilla. De manera consciente, fue despertándose en él una primera preocupación política.

“La visión de las realidades cotidianas cargadas de injusticias y generadoras de dramáticas marginaciones le condicionaron la sensibilidad y lo empujaron a los compromisos políticos” (Palomares, 2005: 62).

Los contactos en la Universidad con otros jóvenes universitarios como Fernández Malo (hijo de Fernández Torres, dirigente histórico del socialismo español que permaneció en el país tras la guerra civil y sufrió las represalias del nuevo régimen, incluyendo varios años de cárcel), Rafael Escudero (quien pasado el tiempo se convertiría en presidente de la Comunidad Autónoma de Andalucía), Luis Yáñez (médico de profesión que terminaría por ostentar cargos de alta responsabilidad en distintos gobiernos de Felipe González y en el seno del PSOE) o Guillermo Galeote y Alfonso Guerra (el primero responsable máximo de las finanzas internas de los socialistas y el segundo, vicesecretario general y vicepresidente del gobierno en varias ocasiones), terminaron por ser decisivos en su opción de iniciar una militancia en las Juventudes Socialistas en 1962. Por aquellas fechas, su activismo, como el del resto de los componentes del aquel grupo, no se materializaba en ningún tipo de acción resistente contra la dictadura. Además, el componente ideológico nunca llegó a ser un elemento determinante de aquellos jóvenes.

Dos años después, en 1964, junto al resto de sus compañeros y por voluntad renovadora del mencionado Fernández Torres, Felipe y el resto de militantes de las Juventudes Socialistas se incorporaron al PSOE. En el caso de González, se inició a partir de ese momento un progresivo y rápido ascenso en sus responsabilidades orgánicas, primero, como miembro del comité provincial del PSOE sevillano, después, desde 1969 y durante un año, del Comité Nacional y, a partir de 1970, de la Comisión Ejecutiva. En aquellas fechas, ni las Juventudes, ni el Partido, disfrutaban de una militancia significativa en el interior de España. Eran los comunistas, como lo seguirían siendo hasta la muerte del general Franco, quienes contaban con unas huestes más numerosas y combativas.

Tanto Felipe González como quienes con él formaron el núcleo del PSOE sevillano hicieron de la libertad y de la lucha contra la dictadura de Franco la principal motivación de su compromiso político. En ese momento, la aspiración a ejercer el poder no formaba parte de los planes de González, ni de ninguno de los miembros del grupo. Años más tarde confesaría que en su juventud, jamás se llegó a plantear como aspiración vital alcanzar la presidencia del Gobierno. Según su propio relato, a la

política sólo había accedido a resultados de un compromiso moral contra la dictadura (*El País*, 1-10-1982). Lo importante entonces, la principal ambición, idea central o visión primigenia de Felipe González, era hacer efectiva la lucha por la libertad, impidiendo la prolongación de las estructuras del poder y los intereses del franquismo tras la desaparición física del dictador. Para ello, pensaba que era necesaria la creación de estructuras en las que pudiese apoyarse el engranaje del discurso por la democracia y para la democracia, como un imperativo histórico (Palomares, 2005: 84).

González entendió que contribuir a dinamitar el régimen franquista e inaugurar un sistema democrático pasaba por cambiar con urgencia la lógica estratégica del PSOE. Bien es cierto que, algunos, incluyendo el propio Felipe González, llegaron a dudar entonces en torno a la mejor solución: modificar el rumbo del histórico PSOE, o crear un nuevo partido socialista desde el que impulsar la transformación del país. La primera fue, en último caso, la opción elegida y la que, personalmente, terminó defendiendo González entre sus compañeros. Fue él quien mejor interpretó a la sazón las necesidades estratégicas para el cambio, comprendiendo y logrando convencer a los suyos, de que el enganche con la legitimidad histórica era una cuestión cardinal. En palabras de Joaquín Leguina (dirigente socialista de la Comunidad de Madrid), en aquel momento "Felipe vio claramente que había un hueco en el mercado" (García Abad, 2006, 144)).

En el proceloso camino que se siguió una vez detectada la necesidad de cambiar la estrategia del PSOE, hasta que pudo construirse un partido sólido a partir de las escasas bases socialistas en el interior, tuvo un papel muy relevante la acción política de González y, en especial, el empleo de una asombrosa facultad de comunicación verbal que facilitaba su relación con un variado tipo de interlocutores. En estas fechas tan tempranas de su carrera política, y observando las destrezas comunicativas de González, quienes más cerca le tenían no dudaban ya en atribuirle el calificativo de líder carismático.

"Era un diluvio verbal. El gran seductor, un seductor que se entregaba de forma incansable a la seducción. Encantador de serpientes, le llamaban" (Palomares, 2005: 85).

"Felipe era, o así al menos se le retrata, el más despierto el más abierto [...]" (Juliá, 4).

“Mostraba entonces una formidable intuición política, un refinado instinto de orientación, una notable inteligencia práctica, [...] una gran inteligencia, sin más” (García Abad, 2006, 144).

En 1967, Alfonso Fernández Torres, quien ejercía las veces de presidente de los socialistas andaluces, de líder y nexo de unión con el PSOE en el exterior, fue defenestrado por Llopis, a la sazón, Primer Secretario del partido. Por vez primera, aquél había trasladado a Llopis la necesidad de que el exilio se dedicase a apoyar al interior y no a representarle en el exterior. De acuerdo con su criterio, la toma de decisiones debía de llevarse a cabo por quienes permanecían dentro de España. Luego, aquella defenestración supuso en la práctica la disolución de la Federación Regional de Andalucía y Extremadura. Llopis, pese a la oposición de Fernández Torres, se decidió por dividir Andalucía en dos agrupaciones, una en Sevilla al frente de la cual situó al profesor César Calderón, y Málaga, con un viejo socialista, Francisco Román Díaz, como referente.

Los jóvenes socialistas andaluces, entre ellos Felipe González, no fueron informados de todas estas circunstancias; habría de transcurrir casi un año desde los acontecimientos hasta que tuvieron conocimiento de lo sucedido. Pese a la situación, y a través de varios intermediarios, con especial protagonismo de Antonio Ramos, un abogado de Algeciras que hacía las veces de delegado personal Llopis, éste último cursó invitación a González y a los suyos para que asistieran como invitados a la reunión del Comité Nacional del Partido, a celebrar en Bayona el 14 de julio. Tras recibir la invitación, Alfonso Guerra se encargó de mantener algunos encuentros con el emisario de Llopis con la intención de solucionar la situación planteada y conocer mejor algunos de los extremos del conflicto entre el Primer Secretario y Fernández Torres. Tras varias reuniones de quienes componían el núcleo sevillano, entre todos decidieron que a la invitación acudieran Rafael Escudero y Felipe González, ejerciendo éste último como portavoz. Aquella decisión y, el surgimiento del espontáneo liderazgo de González en el seno del núcleo sevillano lo explicaría Manuel Chaves, actual Presidente del PSOE y de la Junta de Andalucía, acudiendo a rasgos de carisma, estímulo e inspiración de quienes tenía a su alrededor:

“[su] liderazgo [...] se fraguó de una forma muy natural, porque era el mejor. Porque era el hombre que tenía más capacidad de análisis, muchas más capacidad de convencimiento, de convencer dialécticamente,

[...] Yo creo que la capacidad de liderazgo de Felipe era natural” (Iglesias, 2005: 310).

Con seguridad, fue aquel comité donde González inició su ascensión política, esgrimiendo ante los herederos del PSOE la visión sobre los cambios imprescindibles que habría de acometer el partido si quería lograr la presencia pública y sumarse, en el futuro inmediato, a la lucha por la libertad y la democracia en España. Ante un auditorio sorprendido por la viveza y la fuerza con que argumentaba –“don de lenguas”- y haciendo ver de forma novedosa un problema que ya antes había manifestado infructuosamente el mencionado Fernández Torres, González afirmó la necesidad de ceder protagonismo a la organización del interior y, además, hizo un análisis muy certero sobre la situación social y política que se vivía en el país.

Tras su intervención, la reacción de algunos dirigentes del exterior fue esperanzadora para los planes de González. Dijo, ante la vieja guardia del partido, todo aquello que muchos de quienes le escuchaban esperaban que alguien pudiese decirles tan clara, contundente y convincentemente como lo hacía aquel desconocido andaluz. Les sedujo logrando generar grandes expectativas de transformación en quienes, sobre todos los más jóvenes, estaban necesitados y deseosos de oír un mensaje de ese tenor.

“La intervención de Felipe nos pareció [...] asombrosa, puesto que no era un lenguaje que oyéramos generalmente en el Comité Nacional” (Guerra, 41).

El año siguiente, hasta la celebración en Toulouse de XI Congreso del PSOE en el exilio (XXIV en la historia socialista), fue especialmente intenso. Felipe desarrolló, junto con el resto de sus compañeros, una dura labor destinada a incrementar el número de militantes del partido. En este empeño, su trabajo al frente de un despacho de abogados laboristas compartido con Rafael Escudero resultaría decisivo como centro de reclutamiento de nuevos militantes. Muchos de los conflictos laborales de la época que se plantearon en la ciudad de Sevilla pasaron por aquel despacho laborista, circunstancia que fue aprovechada por ambos dirigentes para llevar a cabo la intensa labor de proselitismo político.



## **Una nueva visión en la organización para el logro de un escenario exitoso.**

En el verano de 1970, poco antes de iniciarse el XI Congreso, en el ánimo de Felipe González ya anidaba nítidamente la idea de la necesidad de transformar y modernizar al viejo PSOE, organización todavía liderada por Rodolfo Llopi. En este sentido, el 16 de agosto, última jornada del primer cónclave al que acudía González, ante la sorpresa del auditorio y en nombre de la delegación andaluza que encabezaba, pidió la palabra para llevar a cabo la defensa de un voto particular. En él, defendió la conveniencia de elegir una ejecutiva compartida entre los miembros que residían en España y aquellos que lo hacían en el extranjero. Pero sobre todo, aquel voto, consensuado con las otras delegaciones del interior que habían acudido desde diferentes partes de España, pretendió dar carta blanca a la actuación política de los miembros del interior para la elaboración de estrategias y tácticas políticas. El objetivo no era otro que colocar al PSOE en el centro de la actividad política en el turbulento ocaso del franquismo para poder desempeñar un papel en el cercano posfranquismo.

Las palabras de González, llenas de recursos retóricos, de referencias emocionales continuadas, llegaron a producir lágrimas en algunos de los presentes, muchos de los cuales eran ancianos militantes socialistas. En este clima, y después de más de cinco hora de discusión y polémica con Llopi, fue sometida a votación la propuesta, alcanzando ésta un apoyo de más del 80 por ciento de los votos que, es preciso decir, sólo provenían de los militantes del exterior puesto que los del interior tenían derecho a voz pero no al voto. Pero, lo que entonces más sorprendió a los delegados allí presentes fue la intensidad del debate que se entabló entre el defensor del voto particular y Llopi. González, de nuevo, se mostró frente a los militantes socialistas como un líder con altas habilidades dialécticas y argumentativas. Afirmó, sin ambages, que hacía falta que el PSOE tuviese presencia activa y orgánica en el interior del país, dónde realmente se estaba jugando el futuro democrático de España. No cabían tácticas contemplativas, sino se quería que el protagonismo presente y futuro lo tuvieran los comunistas.

En cualquier caso, la victoria de los socialistas del interior fue parcial, dado que se compatibilizó con la renovación de confianza de Llopi para seguir ocupando la Secretaría General del partido. Nadie, todavía, osaba dudar de su liderazgo. Tampoco los opositores disponían de una personalidad suficientemente conocida y respetada como para sustituirle al frente del partido. No obstante, siguiendo el contenido de lo

acordado, se llevó a cabo la elección de los miembros de la ejecutiva del interior, de la que formaría parte el propio González, y se fortaleció, aún más, el trabajo de captación y proselitismo que debía de colocar al PSOE en una posición competitiva respecto a otras fuerzas políticas que ya empezaban a moverse en la clandestinidad pensando en el futuro inmediato.

Mientras tanto, en el sindicato socialista Unión General de Trabajadores (UGT) se daba un proceso muy similar a lo que estaba sucediendo en el partido socialista. Nicolás Redondo, obrero metalúrgico y dirigente del socialismo vizcaíno desde mediados de los años 40, se convertía en el secretario político del sindicato y, al mismo tiempo, en un gran referente renovador en el socialismo del interior junto González. Nunca dispuso del perfil carismático de éste último, aunque logró alcanzar un alto nivel de respetabilidad en el seno del sindicato socialista y en el del PSOE. El tiempo terminó por enfrentarlo a González a causa del excesivo pragmatismo de las políticas de éste último tras su llegada al gobierno de España (Santos, 1990).

El siguiente paso en la construcción de una visión nueva del partido que posibilitara el éxito en el futuro tuvo lugar en Toulouse, en agosto de 1972. Después de que Rodolfo Llopis se negase reiteradamente a convocar el XII Congreso (XXV de la historia del PSOE) como correspondía estatutariamente, fue la ejecutiva, con mayoría de miembros del interior, quien tomó la decisión. La ruptura estaba servida. En el inicio del Congreso, sin la presencia del Llopis ni de sus seguidores, Felipe González asumió el papel de rendir la gestión de la ejecutiva que agotaba su mandato, curiosamente, pese al hecho de que Guerra y el propio González habían dimitido unos meses antes por discrepancias con la dirección en el exterior. Esta extraña circunstancia la explicaría Nicolás Redondo acudiendo a la inane excusa de que González había formado parte de la dirección durante un periodo dilatado de la misma, lo que le habilitaba para la tarea de rendición de cuentas. Según confesión de González, se habían visto obligados a dimitir de la dirección por desavenencias con algunos miembros de la ejecutiva del exterior.

Pues bien, en el discurso ante el plenario del congreso, González marcó entonces con nitidez, fluidez y altas cotas de seguridad personal las que, a su juicio, debían ser las líneas básicas del camino a seguir para el logro de un escenario futuro exitoso, y dejó claro las metas renovadoras que se habían declarado tan sólo dos años antes.

“Creemos que tendremos que revisar posiciones, que tendremos que caminar de acuerdo con las situaciones que hoy se nos presentan y no mantener criterios, posiciones que no sean eficaces en nuestra realidad” (Fotocopia, s.f).

En este XII Congreso en el exilio se alumbró una ejecutiva colegiada con la exclusiva intención de eliminar cualquier riesgo de personalización en la toma de decisiones. No obstante, dos figuras salieron especialmente reforzadas, acaparando la mayor parte del protagonismo especial: la de Nicolás Redondo y la de Felipe González. Si bien la imagen del primero ya era entonces suficientemente conocida entre los militantes y el resto de los dirigentes socialistas, la de González, que tras el congreso asumió la secretaría de formación, pasaría a engrosar la nómina de personajes a tener en cuenta en adelante. En este sentido, una destacada militante socialista del exterior, pero confesa partidaria de la renovación, Carmen García Bloise, manifestó que ya en aquel momento, Felipe González le transmitió tres cualidades que entendía necesarias para el ejercicio del liderazgo del que precisaba el socialismo español: credibilidad, claridad y seducción. A su entender, de las formas de González se desprendía un convencimiento sin desmayo en lo que decía, despertando en el oyente la necesidad de contribuir para que las ideas defendidas pudiesen llevarse a la práctica. Oírle era, afirmaba, tanto como empezar a creerle. Según Bloise, en las intervenciones del andaluz había una alta carga de lógica, de tal forma que quienes le atendían no podían por más que tener la percepción de estar escuchando lo que pensaban. González ya era un cautivador de ánimos y de voluntades (Palomares, 2005: 102).

La celebración de este XII Congreso en el exilio con la referida ausencia de Llopis, consumó la escisión. Un año después, el propio Llopis y algunos de sus seguidores convocaron congreso aparte con la intención de formalizar la imagen de legitimidad frente a los disidentes. La disputa permaneció plena hasta que la Internacional Socialista tomó cartas en el asunto para decantarse por los renovadores que encabezaba González.

Resuelto el conflicto de legitimidad vía reconocimiento internacional, el PSOE renovado inició el camino que le conduciría a ser parte activa en los movimientos de la oposición democrática en las postrimerías del franquismo. De inmediato se abandonó la idea de la dirección colegiada. Era preciso que frente a los otros partidos, el socialista apareciese con rostro. Además, el futuro político y las exigencias de una

democracia que se esperaba pudiese ser una realidad muy pronto, reclamaba la fijación de un liderazgo fácilmente identificable. A esas alturas, y conociendo las dificultades que había supuesto la cohabitación de dos direcciones, una en el interior y otra en el exterior, se rechazó cualquier reedición de la fórmula. Sobre esta cuestión, en la editorial de la publicación mensual que editaban los socialistas sevillanos *Andalucía Socialista*, éstos se encargaron de dejar claro antes de acudir al siguiente congreso, que existían discrepancias con respecto a quienes aseguraban que, como los problemas orgánicos estaban ya superados, era hora de enfrentarse a los ideológicos. La cuestión organizativa no podía limitarse a la solución de los problemas que planteaban determinadas personas aferradas a unos puestos, es decir, a la evicción de Llopis de la comisión ejecutiva. A juicio de González, quien se esforzaba por hacer comprensible para los militantes y para los miembros de la dirección la naturaleza de los cambios precisos, el contenido práctico de la renovación orgánica capaz de afrontar el futuro con éxito debía consistir en dotar a la organización de una dirección que radicada plenamente en el interior del país, fuese capaz de llevar adelante, con plena autoridad y autonomía la alternativa socialista (Juliá, 8).

La materialización del proyecto de transformación del partido se redactó un mes antes de iniciarse el XIII Congreso, en el parador de Jaizquibel, Fuenterrabía. *La Declaración de política del Partido Socialista Obrero Español*, o *Declaración de septiembre*, como también se le empezó a conocer, fue redactada casi en su totalidad por Felipe González. Incluía todos los criterios doctrinales y estratégicos que concretaban la renovación ideológica y orgánica que desde finales de los sesenta había venido reivindicando. Así fue como se llegó al XIII Congreso, el que se celebró en Suresnes en octubre de 1974.

En lo ideológico, este nuevo Congreso se caracterizó por un tono radical. Se repudiaba el sistema capitalista y los *bloques militares*, entre ellos al bloque occidental. Tal y como en otras ocasiones históricas había ocurrido, la radicalidad verbal convivía con una concepción reformista del socialismo. En lo orgánico, el Congreso vio cómo, tras renunciar Nicolás Redondo, el líder vasco que dirigía el sindicato socialista UGT, González se encaramó definitivamente a la Secretaría General del partido. Fue uno de los miembros de la delegación sevillana, Luis Yáñez, quien propuso el nombre de Felipe González en una reunión de los distintos cabezas de delegación. Entonces, tan sólo irrumpieron dos oposiciones abiertas a tal posibilidad, las de Pablo Castellano y Enrique Múgica, quienes, según diversas fuentes, aspiraban a ser ellos los elegidos. Este extremo de competencia formal por el

liderazgo del PSOE no puede ser verificado, en tanto que existen posiciones enfrentadas por parte tanto de los protagonistas directos, como por muchos de los dirigentes que vivieron de cerca estos momentos. Sea como fuere, González siempre defendió en público, y lo sigue haciendo, que jamás pretendió ni se movió estratégicamente con la mente puesta en la conquista de posiciones de relevancia política dentro del partido. Según su testimonio, lo ocurrido respondió a una casual coincidencia provocada por la renuncia inesperada de quien debía liderar naturalmente a aquel PSOE, Nicolás Redondo, y la ascendencia que él ya había adquirido entre un número significativo de jóvenes militantes socialistas.

“A mi me eligieron secretario general del partido por exclusión, porque no había otra persona que concitara mayor consenso en ese momento” (González, 24).

No obstante, y pese a que se deba respetar el testimonio de González, lo cierto es que su actividad política en los años previos, su ascensión en el seno del partido, así como la participación en los conflictos internos asumiendo el protagonismo en las expectativas de cambio y transformación orgánica, le otorgaban una buena posición de salida para copar posiciones de poder en aquel congreso. Así las cosas, el devenir de los acontecimientos y el destacado papel en ellos de Felipe González no avalan suficientemente la supuesta falta de ambición por ocupar puestos de poder dentro del partido.

En definitiva, Suresnes vino a consagrar el nuevo diseño del PSOE y el liderazgo aglutinador de Felipe González, gracias a quien el partido comenzó a convertirse en instrumento adecuado para la modernización social de España.

## **Instrumentalización de la visión y manejo efectivo del proceso de cambio**

Al concluir el Congreso de Suresnes, el PSOE disponía ya de una estructura adecuada para afrontar el futuro inmediato, pero aún quedaba mucho por hacer en tres direcciones. En primer lugar, Felipe González se hacía cargo de un partido con una muy reducida militancia que, además, no disponía de la coordinación precisa. Pese a que se habían venido haciendo esfuerzos en la dirección de incrementar el número de militantes, debían persistir en la tarea y, además, era preciso dotar a la

nueva militancia de una instrumentalidad partidaria; esto es, familiarizarla con las tácticas del partido. En segundo término, era necesario trazar una estrategia para alcanzar un liderazgo protagonista en los grupos de la oposición, compitiendo con el Partido Comunista de España (PCE) y con quienes, a su alrededor, habían constituido la Junta Democrática. Por último, había que lograr avales en el exterior.

En la consecución de estos tres objetivos, el papel de González fue meritorio y decisivo. Sus capacidades argumentativas, una imagen seductora y una significativa capacidad para inspirar respeto y confianza contribuyeron a sumar nuevos militantes, aunque nunca hubo una avalancha. Al mismo tiempo, las mencionadas habilidades facilitaron tanto el encuentro con algunos de los dirigentes políticos de la oposición democrática ajenos al proyecto liderado por los comunistas, como el establecimiento de relaciones con algunas de las más destacadas personalidades de la internacional socialista: Mitterrand (Secretario General del Partido Socialista Francés), Carlos Altamirano (destacado dirigente chileno del Partido Socialista de Chile), Willy Brandt (excanciller alemán y presidente de la Internacional), etc. De este modo fue conformando una tupida red de complicidades con el socialismo renovado.

Con dificultad, debido a las presiones sobre la prensa que se ejercían desde la autoridad gubernativa de los últimos gobiernos del general Franco, el joven líder socialista fue ganando espacios públicos. Ciertamente, a diferencia de lo que les ocurría a otros dirigentes políticos de la oposición, tal es el caso de Santiago Carrillo, líder del PCE, Felipe González gozó a partir de finales de 1974 de una cierta libertad de movimientos dentro de España. En cuanto a sus viajes al extranjero, estos se vieron limitados porque el régimen entendió que el verdadero daño lo podía recibir de una presión externa contraria a sus intereses. Se ha hablado de trato de favor, y parece que es verdad que el líder socialista gozó, pese a determinadas restricciones, de unas facilidades de las que no dispusieron otros. A mediados de 1974, debido a un agravamiento del estado de salud del dictador Francisco Franco, el príncipe Juan Carlos asumió el mando político a la espera de su recuperación. Tan sólo entonces, y gracias a las presiones de algunas cancillerías europeas, González obtuvo libertad completa de movimientos, con lo que éste pudo reanudar sus contactos exteriores y continuar ganando voluntades y apoyos en el ámbito internacional.

El 20 de noviembre de 1975 moría Franco. En el nuevo escenario político se planteaban diferentes tareas a sumar a las ya planeadas con anterioridad. Por un lado, había que encontrar el sustento material que propiciara el sostenimiento del partido y facilitara una mayor implantación territorial. Varias y exitosas gestiones de

Felipe González y de miembros de la dirección socialista, lograron el apoyo de algunos mecenas extranjeros vinculados a la socialdemocracia europea. Sirva de ejemplo la colaboración de la fundación alemana Friedrich Ebert. Según cálculos aproximados basados en datos proporcionados por el PSOE, durante el periodo 1976-80 la citada fundación gastó en España unos 16,8 millones de dólares (alrededor de unos 14 millones de euros de ahora), muchos de los cuales fueron a parar a las arcas del PSOE (Powell, 2001: 413). Por otro lado, era preciso propiciar la unidad de los socialistas mediante la simplificación del mapa de siglas que entonces representaban a esta ideología, tanto en el ámbito nacional como en el territorial. El PSOE, a juicio de González debía ser el partido articulador del socialismo español e impulsor del cambio democrático. Así, urgía ofrecer un discurso y crear una imagen del partido que resultase atractiva para un potencial electorado socialista. Se debía conseguir compatibilizar la expresión de grandes e importantes objetivos con un lenguaje y unos modos simples. En este sentido, poco después afirmará González:

“Somos un partido homogéneo que ha tenido una línea política elaborada mucho antes que otros que han tenido que elaborarla con evidente oportunismo electoral. [...] tenemos todas las cualidades para ser un gran partido. En términos comparativos no hay una fuerza política que pueda decir que esté en mejores condiciones que nosotros” (*Nueva Sociedad*, 1977: 43).

González se manifestó entonces con claridad en relación a las opciones de reagrupamiento de las distintas marcas del socialismo democrático. Argumentó cada vez que tuvo ocasión, que el PSOE que él representaba era la formación a partir de la cual se debía propiciar la unidad. Ninguneó a los socialistas históricos que habían decidido permanecer al lado de Llopi, la mayoría de cuyos militantes terminaron por solicitar su ingreso en el PSOE renovado ante el incierto futuro que les deparaba la primera convocatoria electoral de junio de 1977. Además, se encargó personalmente de provocar la ruptura de la Federación de Partidos Socialistas, organización que había articulado a distintos partidos socialistas regionales, mediante el establecimiento de contactos con sus dirigentes en los que ofrecía un futuro más halagüeño en el seno del PSOE. En definitiva, la homogeneización del sector político socialista democrático se produjo, fundamentalmente, gracias al ejercicio de liderazgo y a la capacidad política de Felipe González (Sánchez/Tabau, 2004: 67).

La tercera gran tarea que debió afrontar el PSOE y, más en concreto González, fue aportar una estrategia opositora nítida, capaz de posibilitar un proceso de transición hacia la democracia. El líder socialista fue consciente, desde muy temprano, de la imposibilidad de provocar una ruptura del régimen franquista. Por ello, el único camino viable era el de ofrecer una ruptura pactada, un acuerdo de mínimos con los sectores aperturistas del franquismo. A partir de ese momento, en sus manifestaciones públicas, González inspiró a sus seguidores en el logro de un futuro posible, optando por emplear un discurso pragmático basado en el logro prioritario de las libertades. Al margen, dejó otras temáticas que hasta el momento parecían irrenunciables para los socialistas, tales como el tipo de jefatura del Estado (monarquía o república). Una muestra de aquella estrategia realista tuvo lugar en el Congreso que la UGT celebró en abril de 1976. En la cita sindical, el líder socialista afirmaba ante un atónito auditorio:

“El momento es difícil y no puede ser resuelto con demagogia. Exige un gran esfuerzo de reflexión, porque no está clara la relación de fuerzas. Sí está clara la voluntad popular, pero no siempre la voluntad popular, y menos después de cuarenta años de no ser expresada, decide el futuro de los países” (Martín Villa, 1984: 34-35).

La estrategia impuesta por González continuó con la fijación de una relación directa con el recién nombrado presidente del Gobierno, Adolfo Suárez. Coordinación Democrática, organismo opositor resultante de la fusión otros dos órganos opositores existentes anteriormente, la Junta Democrática y de la Plataforma Democrática, pasó a ser un instrumento de segundo nivel. González comprendió con rapidez que el cambio se llevaría a cabo mediante el establecimiento de confianzas mutuas entre el Presidente del Gobierno y los más significados líderes opositores. La estrategia, consecuentemente, fue dinamitar desde dentro, el papel de la Coordinadora, potenciando sus encuentros personales con el Jefe del Ejecutivo y facilitando la exposición de una imagen de líder solvente.

El 18 de febrero de 1976, tras la legalización del PSOE, los españoles veían por vez primera al dirigente socialista en las pantallas de sus televisores. Durante no más de cincuenta segundos, su imagen apareció en el informativo de la cadena pública. Bien es cierto que González hacía tiempo que ocupaba un espacio protagonista en las crónicas periodísticas de quienes cubrían los encuentros entre los distintos líderes



opositores al régimen y, sobre todo, después del reciente congreso socialista. Pero la televisión, como medio imprescindible en la creación del carisma político en nuestros días, fue decisiva (Deusdad, 2003: 20). Se sabía de la frescura de sus maneras, de la locuacidad con la que se despachaba en la conversación, y también de su estética juvenil y desenfadada. Pero la mayoría de los españoles, hasta su aparición televisiva, no alcanzaban a imaginar la rotundidad de las formas del líder de los socialistas.

Como consecuencia del buen clima y el entendimiento que llegó a establecerse entre el Presidente y González, en diciembre de 1976 pudo celebrarse en Madrid la primera gran escenificación del proyecto socialista y la confirmación del liderazgo carismático de éste último al frente del mismo. Con la presencia calculada de la plana mayor de la socialdemocracia europea, González junto con su número dos, Alfonso Guerra, protagonizó un congreso que sería el primer paso hacia la consolidación del PSOE como alternativa creíble de gobierno. Logró consagrar una imagen de líder solvente y realista, al tiempo que carismática; en definitiva, surgió en aquella ocasión un líder con perfil de estadista futuro. Sus discursos en el cónclave fueron los de un líder con aspiraciones ciertas al poder, que contaba con una organización también con vocación de poder.

Con un PSOE formando parte legal de escenario político, Adolfo Suárez convocó elecciones para junio de 1977. Felipe González se encontró, a partir de ese momento, inmerso en una ajetreada agenda que facilitara la consolidación del PSOE como principal fuerza opositora. Aquellas primeras elecciones eran el escenario idóneo para comprobar las verdaderas dotes de comunicación de González y saber, a ciencia cierta, si todo lo que había transmitido hasta ese momento tenía su reflejo en la competición política abierta. La labor era doble. Tenía que despertar en los más viejos la memoria del pasado, haciéndoles creer que él representaba la continuidad del proyecto socialista que en su día había iniciado Pablo Iglesias. Además, Felipe, como se le empezaba a conocer popularmente, tenía que ser capaz de incorporar como votantes a los jóvenes ajenos al pasado y más preocupados por los problemas del presente y el futuro de España.

La campaña electoral socialista se vertebró alrededor de la figura política y el liderazgo de Felipe González. No sería la última vez. Algunos alertaron ya entonces de que la excesiva personalización del mensaje podía terminar desvirtuando el proyecto y conformado un culto a la personalidad indeseable; fenómeno al que se le terminaría por conocer como *felipismo*. Pero, ciertamente, su imagen, su apariencia, acompañadas ambas por el tono y los tintes de su discurso, representaban de forma

excelente el contenido de la propuesta del PSOE. Hubiese resultado un suicidio político acudir a esta primera cita electoral despersonalizando el proyecto, privándolo de su mejor aval, que era la rotundidad de la personalidad y del liderazgo de Felipe González.

“Felipe era un gran comunicador, el mejor comunicador político del momento, de muchos momentos. Envolvía al oyente y al espectador con sus palabras y gestos, lo enredaba, lo atraía hasta seducirlo” (Palomares, 2005: 175). [...] era muy elocuente, utilizaba un lenguaje popular y podía conectar con el pueblo. [...] poseía una rara capacidad para dominar una situación, simplificar una cuestión o presentar una síntesis de información de forma razonada y convincente. [...] no carecía de carisma: se destacaba en cualquier grupo y conseguía atraer la atención en los mítines (Gillespie, 1991: 311).

Las primeras elecciones generales se saldaron con unos resultados muy positivos para los socialistas, quienes obtuvieron 118 diputados frente a los 165 del partido liderado por Adolfo Suárez, la Unión de Centro Democrático (UCD). A partir de ese instante, Felipe González articuló una política que combinaba inteligente y oportunamente oposición y moderación. Así, aunque con ciertos recelos, prestó su apoyo y el del PSOE al acuerdo de estabilización económica conocido como “Pactos de la Moncloa”, y se abino a participar en el proceso constituyente que se abrió nada más iniciarse la legislatura. Además, González lideró, desde fuera, una presencia socialista en la ponencia constitucional, con el claro interés de lograr una constitución de consenso donde se viesan representados todos los españoles en mayor o menor medida.

### **Institucionalización del cambio y estabilidad de los logros.**

Aprobada la Constitución en referéndum el 6 de diciembre de 1978, se disolvieron las Cortes Generales y se convocaron nuevas elecciones. El triunfo correspondió de nuevo a la UCD liderada por Adolfo Suárez, quien capitalizaba el éxito del proceso de cambio y transición política hacia la democracia. El PSOE, bajo la tutela de González, logró unos resultados ligeramente mejores que los anteriores, subiendo tres escaños; la misma alza que experimentó la UCD. Ahora, y a diferencia de la

imagen que se había querido transmitir de Felipe González en las primeras elecciones, se potenció un perfil de madurez, cambiando su indumentaria y forzando los rasgos que pudiesen transmitir a los electores una sensación de persona moderada y eficaz. Si bien es cierto que muchos dirigentes socialistas y el propio González no tenían previsión alguna de ganar aquellas elecciones, el insuficiente crecimiento electoral les hizo reflexionar sobre la necesidad de llevar más allá los cambios en el partido. González se percató de la necesidad de profundizar en la transformación del PSOE. Ahora, la apuesta debía de venir por el lado ideológico, suprimiendo, ante el electorado, cualquier referencia que pudiese dar lugar a equívocos sobre la apuesta democrática del socialismo español que representaba el PSOE. Había que institucionalizar los cambios producidos en el seno de la organización, al mismo tiempo que se profundizaba en la redefinición de los perfiles ideológicos programáticos, hasta adecuarlos a las exigencias del potencial electorado socialista.

Así, el 17 de mayo de 1979 tuvo lugar el inicio de una de las apuestas más arriesgadas de Felipe González a lo largo de su trayectoria política y, con seguridad, la que mayor influjo tuvo en el fortalecimiento de su fuerte liderazgo. Se inició en Madrid XXVIII Congreso del PSOE. El líder socialista hacía tiempo que venía defendiendo en la escena pública la necesidad de convertir a su partido en una formación interclasista con capacidad de ser creíble para una parte más amplia del electorado español. Tanto los comicios de 1979, como los anteriores, en junio de 1977, habían coincidido en el tiempo con el proceso de transformación y cambio orgánico, pese a lo cual, se solventaron con un relativo éxito para los socialistas. No obstante, los segundos tuvieron un sabor agríndice. Los resultados habían hecho patente que, pese al carácter reformista de los mensajes, aún quedaba una parte significativa del electorado que desconfiaba de las intenciones últimas de los socialistas. Si bien, como hemos visto, el PSOE experimentó un ligero ascenso en el número de votos y en los escaños obtenidos, lo cierto es que los socialistas no lograron romper su techo electoral y se mantuvieron a una distancia con respecto a la UCD equivalente a la lograda en las elecciones generales anteriores. Una imagen electoral de Felipe González, conscientemente envejecido en la propaganda, y con un discurso, aunque menos encendido, igual de atrayente, no fueron suficientes atractivos para el electorado.

Pues bien, la respuesta a este estancamiento por parte de González consistió en suprimir la definición marxista de los estatutos de la organización, pretendiendo con ello, acrecentar la fiabilidad del PSOE ante una parte significativa del electorado que

recelaba de una imagen excesivamente radical. Había llegado el momento de ajustar el ideario declarado con la práctica política desarrollada por el PSOE. Por ello, González planteó la cuestión en la comisión que debatía la ponencia ideológica, en términos parecidos a como lo hacía hecho algunos meses antes. La primera vez que mencionó su pretensión de que el PSOE abandonara la definición marxista había sido en un encuentro de la Asociación barcelonesa de la Prensa, sin que conozca la fecha exacta. Pese a las amenazas de dimisión vertidas por González, la comisión ideológica, en último término, aprobó un texto en el que no se suprimía el marxismo como elemento definidor de la ideología del PSOE. Este desafío de los delegados a la posición del líder tuvo como respuesta la dimisión de éste, con la consiguiente apertura de un vacío político que dificultaba la continuidad del proyecto socialista. Aquella dimisión respondió, preferentemente, a una lógica estratégica para conseguir, en último término, mayores cotas de poder en el seno del PSOE, apareciendo Felipe González como un individuo íntegro de ideas inamovibles y posiciones de rotundidad ética. En el discurso de cierre, González aclaraba las razones profundas de su decisión, aportando argumentos, fundamentalmente, morales:

“Si hago política perdiendo fuerza moral y razones morales, prefiero apagar, apagar porque yo no estoy en la política por la política, sino por un impulso ético que me ha hecho trabajar para este partido hoy y siempre” (Documento fotocopiado).

En respuesta a la situación creada, la solución de compromiso consistió en el nombramiento de una gestora y en la convocatoria de un congreso extraordinario para finales de septiembre de ese mismo año, donde debería ponerse fin al vacío de poder. Felipe González, que “jamás ha dado puntada sin hilo calculó que se tenía que ir para volver” (García Abad, 2006: 343). Nada más terminar el Congreso se volcó en lograr convencer a la militancia socialista de la bondad y oportunidad de su apuesta por suprimir la definición marxista de los Estatutos del PSOE. En gran medida, en el éxito de esta tarea de convencimiento de la militancia tuvo mucho que ver el apoyo al unísono de los medios de comunicación, y la credibilidad de su liderazgo. La gente reconocía, en ese momento, la inteligencia con la que González había sabido ordenar el confuso mapa de los partidos socialistas en la transición, así como su papel clave en la consolidación del PSOE como primera fuerza opositora. El órdago planteado era grande, pero el éxito del mismo le aseguraría un liderazgo de amplia influencia entre

los militantes socialistas y, si cabe, también entre un extenso sector del electorado español que requería moderación y reformas.

El Congreso extraordinario se saldó con el triunfo de las tesis de Felipe González, lo que implicaba el reconocimiento de su liderazgo, aunque para ello contase con la ayuda extra de un cambio en la forma de voto, pasando de votar todos los delegados a votar los elegidos en nombre de las distintas federaciones asistentes. Con este gesto, y de un plumazo, González posibilitaba, siendo una de las tareas que se había fijado, la incorporación de un amplio número de nuevos militantes que no se definían como marxistas. Además, con todo ello, ponía en primer lugar su aspiración, y la de su partido, de alcanzar el poder para iniciar, no ya la consolidación democrática, cuanto la transformación y modernización del país. El líder político había logrado convencer a la plana mayor de su partido y a la mayoría de los militantes, de la necesidad de acogerse a una estrategia innovadora, convirtiéndolos al nuevo credo social-demócrata:

“Lo ocurrido en el congreso extraordinario de septiembre significaba la entronización definitiva de González. Como se ha dicho, las cosas no son como son sino como se perciben, los dioses existen porque tienen creyentes, si no tuvieran creyentes no serían dioses. Felipe era la nueva divinidad del socialismo [...]” (Palomares, 2005: 209).

Las elecciones generales convocadas para el mes de octubre de 1982 estaban llamadas a medir el grado de acierto y eficacia de las transformaciones operadas en el seno del PSOE con el impulso de González, y el nivel de acierto en relación al propósito último de las mismas, que era el de convertirlo en un partido con posibilidades reales de alcanzar el poder.

### **Definición y articulación del discurso para el cambio y la modernización de España.**

González, arriesgando su propio liderazgo, había logrado el abandono de la definición marxista de su partido. El principal empeño ahora, con la mira puesta en las próximas convocatorias electorales, se centró en exteriorizar y fortalecer un proyecto-visión reformista preocupado por la resolución de los problemas centrales de España y

alejado de cuestiones estrictamente ideológicas. Él mismo, se encarga de resumir cuales eran entonces sus principales objetivos políticos:

“Aquellos males de la Patria, aquellas cuestiones pendientes en la España contemporánea podrían resumirse en cuatro: la cuestión militar, la cuestión territorial, la cuestión religiosa y la cuestión social” (Iglesias, 2003: 795).

La visión política y el discurso de Felipe González, aunque moderados desde el comienzo de su actividad política, a partir de finales de 1979 fueron adquiriendo perfiles con reminiscencias regeneracionistas. Ciertamente, estas posiciones suponían resucitar muchos de los contenidos de aquel movimiento intelectual y político que bajo la solicitud de regeneración, a finales del siglo XIX y principios del XX, había reunido a intelectuales como Costa, Macías Picavea o Lucas Mallada, en la solicitud de una recuperación del pasado vigor español. Dejando a un lado los tradicionales vectores del discurso socialista tradicional, incluso los más propiamente socialdemócratas, González se adscribe, por un lado, a un cierto nacionalismo españolista y, por otro, defiende el pragmatismo político en la acción (Gutiérrez, 1989: 180), lo que bien puede ser calificado también de *oportunismo desideologizado* o *pragmatismo de regate en corto* (Aumente, 1985, 14-10).

De esta suerte, en 1980 tuvo lugar la escenificación del ascenso definitivo de González al liderazgo, no ya de su partido, sino al de la nación en su conjunto. En mayo de aquel año, el PSOE presentó una moción de censura contra el presidente Adolfo Suárez, quien se hallaba en una situación de debilidad política debido a las continuas batallas internas en su partido y a una situación compleja relacionada con la crisis económica y con la persistencia del fenómeno terrorista. Por vez primera, ante las cámaras de televisión que retransmitieron el desarrollo de la moción, Felipe González tuvo la oportunidad de presentar a todo el país el contenido de su programa. En aquel momento, alrededor del 82% de la población decía tener información sobre la citada moción de censura (Blázquez, 2006: 64-65). En cualquier caso, ésta sirvió para que González incidiera, con difusión y detalle, sobre los elementos centrales de su programa político: el Estado de las Autonomías, la crisis económica y el paro, las libertades y la seguridad ciudadana, así como el papel a jugar por España en el concierto internacional.

Más allá de los contenidos, aquella resultó ser la mejor puesta en escena de un nuevo líder nacional, con posibilidades reales de alcanzar muy pronto el poder. Frente

a la imagen de líder resignado y derrotado que transmitió un Suárez que nunca tuvo especial predilección por el ámbito parlamentario, González se manejó con soltura dialéctica y argumentativa.

No [era] sólo una cuestión de entonación, sino de retórica. [...] La retórica felipista, lo que podríamos llamar el lenguaje gonzalesco, compuesto de mil ardidés y muletillas [...]. “[...] los reflejos, la capacidad de improvisación, la intuición, el mimetismo, la inercia de las modas en los usos del lenguaje” (Gutiérrez, 1989: 45).

Aquella comparecencia parlamentaria-televisiva confirmó lo que sería una constante en una buena parte de los años siguientes, una capacidad de comunicación muy por encima de la media del resto de los políticos de la época. González sedujo a buena parte de los suyos, pero también a una significativa cantidad de diputados de la “bancada” que sostenía al gobierno. Hizo gala de una gran confianza en sí mismo, frente a la inseguridad del Presidente, y expresó con claridad cuales serían sus prioridades en caso de poder formar gobierno. La moción no prosperó, como era de esperar, gracias al apoyo meramente táctico de los miembros de la mayoría simple de la UCD. Pero, el riesgo asumido allanó el camino de la Moncloa. Hasta entonces, nunca había estado más nítido para González.

El 25 de enero de 1981, el presidente Suárez dimitió incapaz de reconducir la situación de crisis que se vivía en su partido y en el propio gobierno. Le sustituyó al frente del ejecutivo José Calvo Sotelo, quien inició una breve estancia en la presidencia tras desbaratarse una intentona golpista el mismo día que se votaba su investidura. De entre todas las decisiones que adoptó en los apenas diecisiete meses que permaneció como presidente del Gobierno, el ingreso de España en la Alianza Atlántica es la más destacada. A la postre, este ingreso, y la diatriba en torno a la salida o permanencia en la Organización del Tratado del Atlántico Norte se convirtió en una de las claves opositoras del PSOE y, concretamente, del discurso político de Felipe González en los meses siguientes.

Las elecciones generales quedaron convocadas para el 28 de octubre de 1982. Como había ocurrido en las dos anteriores convocatorias, la estrategia socialista consistió en fortalecer la centralidad de la figura de Felipe González. En esta ocasión, el líder socialista apareció como un Jefe de Estado. Sus discursos traslucían una gran confianza en sí mismo y unas ideas muy claras sobre lo que era preciso hacer en

España para recuperar su pulso histórico. En aquella campaña, no utilizó frases hirientes, no se desmelenó más allá de lo preciso, y transmitió a quienes escuchaban sus intervenciones sentirse abrumado por una carga que ya podía sentir sobre sus hombros. González despertaba entre su gente una sensación de "carisma, con tintes amorosos" (Martín Prieto, 1982).

En todas partes hacía propaganda por el cambio y lo demostraba al atacar a los viejos políticos y a sus fieles partidarios. A decir del diario londinense *The Times*, González solía terminar sus discursos con un llamamiento al cambio generacional, insistiendo en que todos los jóvenes debían votar, pues, de lo contrario, "otros [harían] una política opuesta a sus intereses" (*The Times*, 21 de octubre de 1982). La estrategia comunicativa, con González como único referente en quien se resumía el mensaje de propuesta, reservó el discurso político más agresivo hacia el adversario, a otras figuras del partido como fue el caso del vicepresidente del Ejecutivo, Alfonso Guerra o de Javier Solana, quien en la actualidad ejerce como máximo responsable de la política exterior de la Unión Europea. Felipe González actuó durante toda la campaña como presidente del Gobierno *avant la lettre*, desplegando en más de cuarenta actos públicos sus indudables dotes seductoras y apelando a la ética como principal referencia del cambio político propuesto. (Wert, 1984: 74). La condición de líder nacional de González estaba a estas alturas, fuera de toda duda. Así de claro lo dejaba el profesor Aranguren:

"[...] en la España actual no existe sino un auténtico líder político: Felipe González. ¿Lo es plenamente? Sí en cuanto poseedor de un carisma no duro, una aureola; sí en cuanto asistido de una autoridad espontáneamente reconocida; sí por la edad y por las experiencias generacionales que ha vivido. ¿También por su lenguaje? Felipe González es un líder que se siente ya gobernante y que por ello va dejando de ser juvenil (o guardando para la intimidad su juventud) y alejándose del lenguaje juvenil. No por su voluntad, sino por la fuerza de las circunstancias" (Aranguren, 1982).

Más de cincuenta actos contaron con la presencia protagonista de González. Sus alocuciones, en la tónica regeneracionista comentada con anterioridad, hablaban de modernidad, de apertura, de cambio, y desatendían las palabras gruesas de un socialismo que podía disgustar a una parte muy significativa de los potenciales



votantes. La democracia y su consolidación definitiva, el fortalecimiento de las instituciones y de la sociedad eran las principales apuestas de un González que marcó el ritmo de la campaña en todo momento. Era preciso regenerar la vida política y social de España. A su entender, resultaba inaplazable el cambio. La propuesta del PSOE para ese momento de la historia de España, en boca del líder socialista, no podía ser otra que lograr que España funcionase:

“Nunca fue un sembrador de sueños imposibles, ni un predicador de revolucionarios amaneceres radiantes. Buscaba hacer posible una democracia sin sobresaltos ni insomnios cobardes” (Palomares, 2005: 230).

El acierto en la estrategia y la táctica de campaña quedaron refrendados por el arrollador triunfo (Cuenca Toribio, 1991: 1097). Sin duda, en la victoria del 28 de octubre de 1982 contó el programa, pero lo hizo, fundamentalmente, la presencia y liderazgo de González, así como la forma de exponer la apuesta de cambio. Algunos medios de comunicación y su entonces compañero de partido y líder de la UGT, Nicolás Redondo, se encargaron de dejar claro la importancia del dicho liderazgo:

“El PSOE es lo que es gracias en gran medida al liderazgo de Felipe González y por eso hay un voto felipista no socialista” (Muñoz Alonso, 1982).

“[...] [el programa] Es realista. Diez millones de votos, aparte del carisma de Felipe González, refrendan ese programa. (Redondo, 4 de abril de 1983).

## **Implementación de los cambios**

Tras la victoria electoral de octubre de 1982, Felipe González se convirtió en el primer jefe de un gobierno enteramente socialista de la historia española, y en este puesto permaneció durante casi catorce años, pudiéndose señalar la existencia de tres etapas diferenciadas en su gestión.

La primera de ellas, abarca el periodo que va desde la llegada al poder hasta el final de la primera legislatura, y se caracterizó por el impulso de políticas tendentes a la estabilización democrática y a la modernización. Fue esta primera fase, el núcleo central del proyecto de cambio al que tantas veces se había referido Felipe González

cuando tan sólo era un aspirante a presidir el gobierno de la nación. En estos años, gracias a su liderazgo, se logró que las fuerzas armadas terminaran por aceptar la supeditación al poder civil, de una forma definitiva. Algún gesto simbólico, como fue el de asistir al acto de homenaje que se celebró en la sede la División Acorazada número 12, (conocida como Brunete) en homenaje a un militar asesinado por ETA, coincidiendo en la tribuna con algunos mandos que habían estado plenamente implicados en el intento de golpe del 23 de febrero de 1981, atestiguan el papel jugado por González en este campo. Ante los militares, se mostró como el responsable último y lanzó un mensaje claro sobre un ejercicio efectivo del mando constitucional. Afirmó "buscar el bien de España, el bien de [la] Patria, el bien de la inmensa mayoría de los españoles". Los militares, acostumbrados al rigor jerárquico entendieron y valoraron la solidez en el ejercicio del mando demostrada por el nuevo Presidente del Gobierno. El propio González explicaría años después aquella actitud suya:

"Yo fui porque me parecía que mi obligación era ir al sitio donde nunca había ido ningún jefe de gobierno desde que se fundó la División Acorazada, incluido Franco". "Mi obligación era ser responsable de las Fuerzas Armadas de mi país y la más simbólica de todas las unidades era la División Acorazada" (Prego, 2002).

A González le correspondió, igualmente, culminar el proceso de incorporación de España a las Comunidades europeas, camino que se había iniciado, tentativamente, en los últimos años del franquismo, y que se había reabierto con fuerza durante los gobiernos de Adolfo Suárez y de José Calvo Sotelo. La definitiva entrada española en las Comunidades fue, sin lugar a dudas, el gran hito simbólico de la política exterior de González y uno de los momentos álgidos de su liderazgo al frente del ejecutivo español. En este ámbito político, debe resaltarse de igual modo su presencia en el escenario latinoamericano, y el importante papel jugado en la resolución de algunos de los conflictos en Centroamérica, especialmente en Nicaragua (Blázquez, 2006: 22). Por todo ello, desde entonces, se convertiría en el verdadero timonel de la política exterior, en la que el protagonismo logrado le granjearía un nuevo espacio para el ejercicio de su liderazgo, el internacional.

En relación también con la política internacional y, en concreto, con la de seguridad y defensa, en esta primera etapa la decisión más dura y más comprometida

para su liderazgo fue, al margen del impulso de la reconversión industrial, la adoptada en relación a la reconsideración de la presencia española en la Alianza Atlántica (OTAN). Supuso la asunción de un riesgo político que comprometía seriamente la continuidad de su liderazgo en caso de no haber conseguido comprensión de los militantes socialistas y de la mayoría de sus votantes.

La promesa de convocar un referéndum en el que el PSOE solicitaría el abandono de la Alianza había sido uno de los iconos electorales de la campaña socialista y un arma propagandística de un efecto indudable. Felipe González fue deslizándose lenta pero de forma segura hacia posiciones contrarias a las que él mismo y su partido habían defendido. Llegado el momento, adoptó una decisión comprometida para su liderazgo, cual fue convocar el referéndum sobre la permanencia o no de España en el mencionado tratado, y hacerlo tras implicar a su partido en la solicitud del sí. González asumió sobre sus espaldas la responsabilidad de explicar y de intentar convencer a los ciudadanos de las razones de su cambio de parecer:

"Creo que los intereses de España se defienden mejor permaneciendo en la Alianza. Nuestra anterior valoración sobre la Alianza y sobre su funcionamiento no era correcta (...) (*El País*, 17 de noviembre de 1985).

Este fue el primer escollo serio que como gobernante tuvo que afrontar su imagen política ante una parte importante del electorado y de los militantes y dirigentes de su propio partido. Pero también, fue la ocasión para comprobar, casi plebiscitariamente su credibilidad y capacidad de liderazgo. Se esforzó, y logró convencer a sus seguidores dentro y fuera del partido, de la necesidad de mirar a la cuestión OTAN desde una nueva perspectiva, más centrada en la defensa de los intereses nacionales. Sin hacer uso de su carisma, es posible pensar que González no habría ganado el referéndum, a tenor de los sentimientos existentes tanto entre la militancia e importantes miembros de su partido, como entre destacados e influyentes sectores de las élites mediáticas (Álvarez & Pascual, 2002: 275). Así, según los datos recogidos por el Centro de Investigaciones Sociológicas en su estudio nº 1502 de marzo de 1986, justo antes de celebrarse la consulta, el 71% de los entrevistados se mostraban disconformes con las explicaciones dadas por González para solicitar el ingreso, pero al mismo tiempo, un 52% estimaba que la decisión del Presidente estaba basada en el interés nacional y sólo un 9% hubiese estimado oportuna su

dimisión en caso de salir derrotada la posición presidencial. En gran medida, como resultado de esta asunción de riesgo, justificada en la defensa del interés nacional, Felipe González terminó de crearse ante la opinión pública la imagen de hombre de Estado. "La adaptación al medio, la eubolia y la retórica de buena ley se dieron cita, entre otras envidiables cualidades propias del hombre de Estado [...] (Cuenca Toribio, 2006: 295).

La segunda etapa de gestión, calificada de socio-liberal, se desarrolló en un contexto económico de mayor estabilidad y de cierto crecimiento económico. Los datos macroeconómicos empezaron a funcionar produciéndose un desarrollo expansivo gracias a la entrada de capitales extranjeros y debido al atractivo que suponían los altos tipos de interés. Pese a todo, la adopción de exigentes políticas de estabilidad trajeron como consecuencia un progresivo deterioro de la imagen del gobierno y, consecuentemente, de la figura de Felipe González. En 1988, el Presidente tuvo que enfrentarse al envite de una convocatoria de huelga general convocada por el sindicato socialista UGT el 14 de diciembre. Más tarde, aunque con menos éxito de convocatoria, Felipe González habría de afrontar una nueva huelga general, concretamente, la del 28 de mayo de 1992. En ambas ocasiones, la credibilidad del líder socialista resultó tocada, si cabe más en la primera de ellas, dado que supuso una ruptura escenificada de la tradicional vinculación entre el sindicato y el partido socialista.

Las huelgas, los cambios de posición en temas claves como había ocurrido con la OTAN, y la simple y diaria gestión política fueron minando la credibilidad de González pero, curiosamente, logró mantener su valoración como líder político y la áurea carismática que le habían atribuido desde casi el comienzo de su trayectoria pública. El mismo era consciente de este sentimiento de una parte cada vez más importante de la población:

"[...] yo tenía, por una parte, conciencia de la fuerza de eso que llaman liderazgo, de la capacidad de convencer y de tener a la gente de nuestra parte. Y por otra parte, conciencia de que producía, aunque no lo pretendía, rechazo" (Iglesias, 2003: 803).

La primera presidencia española de las Comunidades europeas tuvo lugar en 1989; la segunda en 1995. La eficacia en la gestión en ambas ocasiones y la comentada influencia específica de Felipe González en la política comunitaria en el

tiempo que va de una a otra fecha, sirvieron para amortiguar el desgaste político interior. El año 1992, además, supuso otro respiro en el deterioro político de su gobierno y de su propia figura. Los eventos preparados para esta fecha, Olimpiadas de Barcelona y Exposición Universal de Sevilla, le permitieron lucir la imagen de una España moderna y “puesta” en el mundo, de la que él aparecía como artífice y protagonista principal.

La última etapa de la gestión política de Felipe González se inició en 1993, cuando tras las elecciones generales, el PSOE perdió la mayoría absoluta de la que había gozado en anteriores legislaturas. Desde 1990, varios casos de corrupción vinculados con altos cargos y miembros del ejecutivo socialista habían venido minando uno de los principales pilares del discurso socialista y, más en concreto, de la proyección del liderazgo del propio González, el de la pretendida superioridad ética en el ejercicio del gobierno. Estos casos de corrupción, sumados al inicio de una crisis económica de alcance mundial, fueron los causantes de la pérdida de la mayoría. Pese a todo, en una nueva demostración de su capacidad de liderazgo, Felipe González había logrado *in extremis* salvar una situación que parecía imposible unos días antes de ir a las urnas. La noche misma de los comicios, tras conocerse los datos definitivos, González afirmaba ante las cámaras, “He entendido el mensaje”, mostrando una recomendable sensibilidad hacia las necesidades de recuperación de la moralidad pública, manifestadas por los electores. Insistiendo en este asunto, en la sesión de investidura, González manifestó su deseo de recuperar la credibilidad de los españoles, al tiempo que insistió en que era preciso continuar con el proceso de transformación iniciado hacía ya más de una década. Recreando el que había sido lema central de todos los gobiernos presididos por él, en aquella ocasión aseveró:

“Los españoles nos están pidiendo más diálogo con la sociedad y con las otras fuerzas políticas; nos demandan, en definitiva, un cambio sobre el cambio. La propia ausencia de una mayoría absoluta es la más clara constatación de una nueva realidad política que exige a todos, y en particular a quien obtenga el mandato de la Cámara para gobernar, un nuevo enfoque político”.

Durante estos años, e incluso después de 1993, González consiguió incrementar el papel internacional de España, fortaleciendo la presencia del país en la mayor parte de las organizaciones internacionales, haciéndole ejercer un papel de potencia media

muy por encima de su capacidad real. En conjunto, la política internacional desarrollada bajo sus gobiernos fue brillante, y positiva para los intereses españoles. Como algunos han afirmado, González fue el artífice principal de la recuperación de la autoestima y la confianza del ser español. (Cuenca Toribio, 2006: 295). Además, en el haber de los Gobiernos de González, a juicio de observadores de todas las orientaciones, cabe destacar la mejora de la competitividad de la economía española y el desarrollo del sistema de protección social. El propio González, comentando años más tarde su gestión diría que había gobernado “para conseguir, desde un punto de vista realista y pragmático, aquel objetivo de libertad y de paz, así como romper el tradicional aislamiento económico y político español, para cambiar el curso de la historia española. Y se preguntaba: ¿Es muy grande la dosis de cambio? ¿Es revolucionaria? En todo caso, a su juicio, se había tratado de una dosis de cambio suficiente. “Uno puede pensar con una cierta dosis de satisfacción que si me ha tocado vivir esa etapa, tampoco está tan mal lo que he hecho” (Entrevista a González, 1986, 19-10).

Las siguientes palabras, de por sí, y más allá de la presencia de los rasgos que hemos identificado en Felipe González como propios de un líder transformacional, sirven para confirmar aún más la tesis de partida en tanto que reparan en la eficacia de su liderazgo:

España, “tiene una impagable deuda contraída con su figura, al haberle devuelto la autoestima y confianza para idear y pilotar un proyecto de convivencia nacional, exportable, con las debidas precauciones y requisitos, a otros pueblos inmersos en la misma tesitura que la España finisecular” (Cuenca Toribio, 2006: 295).

## **Conclusiones**

Al iniciar la comunicación, no teníamos dudas sobre la condición de líder político atribuida a Felipe González. Otra cosa distinta era, responder a la cuestión de la mayor o menor oportunidad de incluirlo dentro de la categoría carismática-transformacional. Pues bien, la tarea de verificación de esta hipótesis de partida la hemos desarrollado mediante una narración biográfica de su trayectoria política. De esta manera hemos podido comprobar la existencia de un buen número de los rasgos mencionados por la literatura en la materia, además de una eficacia en la dirección y

en el logro de los objetivos de transformación y cambio tanto en su partido como de la sociedad española. Los rasgos del liderazgo carismático transformacional han aparecido dispersos a lo largo de todo su itinerario político; unos de forma reiterada, otros, más esporádicamente. Por su parte, la eficacia en la transformación de su partido y del país, la hemos corroborado atendiendo a los avances y los logros obtenidos y recogiendo los juicios externos sobre el mayor o menor éxito de los mismos.

A lo largo de la comunicación, hemos recordado a un Felipe González, a finales de los 60, que mientras cursaba sus estudios universitarios iniciaba su compromiso con el objetivo de impedir la prolongación de las estructuras del poder franquistas. Tan sólo tras diversos devaneos con opciones de inspiración católica, se decidía a ingresar en las filas socialistas. Poco después, y una vez comprobada la inoperancia de las estructuras internas del PSOE, se propuso contribuir a la transformación orgánica del partido, desafiando abiertamente el status quo de esta formación, entonces liderada por los viejos dirigentes socialistas exiliados en Francia y con una muy exigua presencia en el interior de España. Entonces, supo reconocer la necesidad de cambio y de estrategias innovadoras que permitiesen hacer posible los cambios necesarios. Para ello, animó el pensamiento divergente entre los más jóvenes miembros del partido y diseñó estrategias y soluciones distintas a las empleadas hasta ese momento para que el partido lograra adquirir protagonismo en el país durante el proceso de transición que se intuía en el horizonte político. Fue capaz, gracias en parte a su fuerte personalidad y a unas dotes comunicativas excelentes, de proponer una visión de futuro para el partido y para el país. De forma progresiva, adquirió una reputación interna y construyó confianza, gracias a la evidencia de su gran capacidad de análisis.

Algunos gestos de gran trascendencia, tal cual ocurrió con su dimisión después que el XVIII Congreso del PSOE rechazara la solicitud de abandonar la definición marxista, le valieron para forjar ante la militancia, e incluso entre muchos de quienes no compartían esta idea, la imagen de un individuo íntegro de ideas inamovibles y de una gran rotundidad ética. Demostraba, con su actitud dimisionaria, tener un compromiso personal y entender el valor del sacrificio cuando este pretende alcanzar un elevado objetivo. Como líder transformador, González demostró a los seguidores la manera de hacer posible aquello en lo que creía.

Sus ideas, antes, entonces y a lo largo de toda su trayectoria política se dejaron ver con nitidez, fluidez, haciendo patente una gran seguridad personal en sus

posibilidades de éxito. Se mostraba ante la militancia y ante el electorado, con un discurso creíble, claro y seductor. En el seno de la organización, siempre se esforzó por hacer comprensible para los militantes y para los miembros de la dirección socialista, la naturaleza de los cambios que eran necesarios acometer y el contenido preciso de la renovación orgánica que permitiría afrontar el futuro con éxito.

La ya mencionada alta capacidad argumentativa, su imagen seductora de líder que inspiraba respeto y confianza sirvieron para que el PSOE fuese incrementando, progresivamente, el número de los militantes y fortaleciendo la organización para afrontar el futuro político-electoral. Además González acertó a ofrecer un discurso y a crear una imagen de su partido, atractiva para su electorado. Con esta finalidad, se empeñó en expresarse con un lenguaje y con unos modos simples y frescos. Consiguió relacionarse con sus auditorios con facilidad. Entendió desde el principio, la necesidad hacer compatibles la expresión de importantes objetivos con un lenguaje y unos símbolos más sencillos y claros.

En cualquier caso, hacer del PSOE una máquina política dispuesta y capacitada para asumir responsabilidades de gobierno no fue fácil. González se vio forzado en algunos momentos, incluso, a violentar la voluntad de la militancia de su partido. Este fue el caso de lo ocurrido con ocasión de la solicitud de abandono del marxismo como fórmula ideológica definitoria. Con su inesperada dimisión, González pretendió animar a los socialistas a desarrollar estrategias innovadoras, a desprenderse de ataduras formales que impedían el despegue electoral. El esfuerzo, además, le valió para reforzar ante los suyos, pero también ante el electorado en general, su imagen de líder con fuertes convicciones, alta moralidad y aptitudes éticas.

Desde las primeras elecciones generales en las que concurrió como cabeza de cartel socialista, las celebradas en junio de 1977, hasta las últimas en 1996, González se mostró como un dominador de la escena, capaz de simplificar las cuestiones más complejas y de presentar una síntesis de información de forma razonada y convincente. Hizo uso, con soltura, de mil ardides y muletillas; tuvo reflejos, capacidad de improvisación, intuición y mimetismo con varios tipos de interlocutores. Enredaba con sus palabras, seducía, conectaba con sus interlocutores con cierta facilidad. González consiguió forjarse una imagen de líder solvente, realista y pragmático.

Durante sus años de gobierno el Presidente español supo hacer efectivos los principales proyectos de reforma que había conformado como visiones de futuro desde el inicio de su incursión política. Algunas de las primeras actuaciones como jefe



del Ejecutivo, sirva de ejemplo su visita a la división Acorazada número 12, de alto valor simbólico, le valieron para granjearse el respeto tanto de los ciudadanos como de algunos de los sectores más reacios y temerosos del gobierno socialista.

Más adelante, González puso a prueba su liderazgo en varias oportunidades, logrando en último término salir indemne. Así ocurrió con ocasión de su apuesta para someter a referéndum la permanencia de España en la OTAN. Supo asumir sobre sí, la responsabilidad de explicar y de intentar convencer en relación a la naturaleza de su cambio de posición tanto a dirigentes y militantes, como a la ciudadanía en general. Logró convencer a una significativa parte de ellos de la necesidad de mirar el asunto OTAN desde una nueva perspectiva, la del interés nacional. Otras ocasiones de riesgo fueron las dos huelgas generales convocadas por los sindicatos de clase contra su política económica. En la primera de ellas, sobre todo, se puso en juego la pérdida de credibilidad entre un sector relevante de la militancia socialista, el que por obligación estatutaria militaba simultáneamente en la Unión General de Trabajadores. González, de nuevo, esgrimió el interés general, y se presentó ante los ciudadanos como un dirigente confiado y seguro de sí mismo.

Llegados a este punto, y en conclusión, cabe señalar que la figura de Felipe González ha merecido variadas calificaciones, para enaltecerle o para denostarle, según el caso: líder carismático, político de raza, traidor a la causa socialista, orador de verbo hipnótico, ególatra, seductor, hombre ávido de poder, etc. (García Abad, 2007). Pues bien, más allá de estos u otros adjetivos, en definitiva, lo cierto es que González protagonizó una buena parte de la transformación y el cambio político en su partido y en España. Su figura reunió carisma y oportunismo político casi en dosis similares de tal suerte que se evidencian en él la mayor parte de los rasgos del que hemos denominado liderazgo carismático-transformacional. Esta circunstancia viene a justificar, igualmente, el éxito de los cambios impulsados por él tanto en el seno del Partido Socialista Obrero Español, como en la sociedad española en su conjunto.

## **Referencias:**

Álvarez, José Luis & Pascual Bueno, Ernesto M. 2002. "Las competencias de liderazgo de los presidentes de Gobierno en España", *Revista de Estudios Políticos* 116: 267-279.

Aumente, José. 1985. "Apuntes para una teoría del felipismo", *El País*, 7 de septiembre.

- Aumente, José. 1985. "En respuesta a algunas objeciones sobre la teoría del 'felipismo'", *El País*, 14 de octubre.
- Aumente, José. 1985. "Se puede hablar de felipismo", *El País*, 20 de enero.
- Bass, Bernard. M. y Avolio, Bruce. J., 1992. "Developing Transformational Leadership: 1992 and beyond", *Journal of European industrial training* 14: 21-37.
- Bass, Bernard. M., 1981. *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Bass, Bernard. M., 1990. "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the Vision", en *Organizational Dynamics* 18: 19-31.
- Bennis, Warren y Nanus, Burt. 1997. *Leaders: Strategies for taking charge*. New York: HarperCollins.
- Blázquez, Belén. 2006. *La proyección de un líder político: Felipe González y Nicaragua 1978-1996*. Sevilla: Centro de Estudios Andaluces.
- Boerner, Sabine Eisenbeiss, Silke Astrid, et. al. 2007. "Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders", en *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Flint 13: .15-27.
- Burns, James MacGregor., 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cernuda, Pilar. 1994. *El Presidente*. Madrid: Temas de Hoy.
- Cernuda, Pilar. 1996. *Crónicas de la crispación: una visión personal del fin del felipismo*. Madrid: Temas de Hoy.
- Conger, Jay. A., 1991. *El líder carismático*. México: Mc Graw Hill.
- Cuenca Toribio, José Manuel. 1991. "Felipismo y Mitterandismo, un paralelo", *Hispania*. 51: 1095-1102.
- Cuenca Toribio, José Manuel. 2006 *Dos siglos de postración. Política y políticos en la Andalucía contemporánea*. Sevilla: Fundación José Manuel Lara.
- Deusdad, Blanca. 2003. "El concepto de liderazgo político carismático: populismo e identidades", en *Opción*. 19: 9-35.
- Díaz Herrera, José. 1994. *Los secretos del poder: del legado franquista al ocaso del felipismo: episodios inconfesables*. Madrid: Temas de Hoy.
- García Abad, José. 2007. *Las mil caras de Felipe González*. Madrid: La Esfera de los Libros.
- García-Pelayo, Manuel. 1986. *Obras completas III*. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales.
- Gillespie, Richard. 1991. *Historia del Partido Socialista Obrero Español*. Madrid: Alianza.

- González, Felipe. 1978. "Entrevista a Felipe González", en *Leviatán* 1.
- Guerra, Alfonso. 1984. *Felipe González. De Suresnes a la Moncloa*. Madrid: Novatex.
- Gutiérrez, José Luis et al. 1989. *La ambición del César*. Madrid: Temas de Hoy.
- Iglesias, María Antonia. 2003. *La memoria recuperada. Lo que nunca han contado Felipe González y los dirigentes socialistas*. Madrid: Aguilar.
- Jáuregui, Fernando. 1993. *La metamorfosis. Los últimos años de Felipe González. De la crisis de Suresnes a la crisis del XXXIII Congreso*. Madrid: Temas de Hoy.
- Juliá, Santos. 1996. "La refundación del PSOE", *Claves de la Razón Práctica* 60: 2-11.
- Jung, Dongil y Sosik, John. J., 2006. "Who Are the Spellbinders? Identifying Personal Attributes of Charismatic Leaders", en *Journal of Leadership & Organizational Studies* 12: 12-26.
- López Aranguren, José Luis. 1982. "La estampa de los líderes", *El País*, 24 de octubre.
- Márquez Reviriego, Víctor. 1982. *Felipe González. Un estilo ético*. Madrid: Argos Vergara.
- Martín Villa, Rodolfo. 1984. *Al Servicio del Estado*. Barcelona: Planeta.
- Nueva Sociedad. "Entrevista a Felipe González. Este País ha Votado Socialista", copia fiel del publicado en la revista Nueva Sociedad Nº 31-32, Julio- Octubre, 1977, ISSN: 0251-3552, <www.nuso.org>.
- Oneto, José y Arijá, José Manuel. "Entrevista a Felipe González". *Cambio* 16, 567: 51-55.
- Powell, Charles. T. 2001. *España en democracia, 1975-2000*, Barcelona, Madrid: Plaza y Janés.
- Prego, Victoria. 2002. "Felipe, entre golpe y golpe", *El Mundo*, 27 de octubre.
- Prieto, Martín. 1982. "En el tablero de ajedrez", en *El País*, 26 del octubre.
- Ramírez, Pedro. J. 1989. *La rosa y el capullo: cara y cruz del felipismo*. Barcelona: Planeta.
- Ramírez, Pedro. J. 1995. *David contra Goliat: jaque mate al felipismo*. Madrid: Temas de Hoy.
- Roa, Vicente. 1993. *Apoteosis y ocaso del felipismo*. Madrid: Ciencias de la Dirección.
- Sánchez Cervelló, Josep y Tabau, Iván. 2004. *Felipe González Márquez*. Madrid: Ediciones Zeta, Cara/Cruz.
- Santos, Roberto. 1990. *La conjura del Zar: Nicolás Redondo-Felipe González, una guerra inacabada*. Madrid: Temas de Hoy.
- Sotillos, Eduardo. 2002. *1982. El año clave*. Madrid: Aguilar.
- The Times, 1982. "Felipe González, un líder", *El País*, 21 de octubre.

Tichy, Noel. M. y Devanna, Mary.A. 1990. *The Transformational Leader*, New York, Wiley.

Tucker, Bruce. A. y Russel, Robert. F. 2004. "The Influence of the Transformational Leader", *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Flint: Spring, Vol.10: 103-111.

Vázquez Montalbán, Manuel. 1991. *El Señor de los bonsáis*. Madrid: Temas de Hoy.

Wert, José Ignacio. 1984. "La campaña electoral de octubre de 1982", en *Revista de Investigaciones Sociológicas* 28: 63-84.