

# LIDERAZGO CORAL EN LA POLÍTICA ECONÓMICA DEL PRIMER GOBIERNO DE FELIPE GONZÁLEZ (1982-1986)

Choral leadership in the economic policy of the first  
Government of Felipe González (1982-1986)

JOSÉ-FRANCISCO JIMÉNEZ-DÍAZ

Universidad Pablo de Olavide

josefco@upo.es

## *Cómo citar/Citation*

Jiménez-Díaz, J.-F. (2022).

Liderazgo coral en la política económica del  
primer Gobierno de Felipe González (1982-1986).

*Revista de Estudios Políticos*, 196, 69-97.

doi: <https://doi.org/10.18042/cepc/rep.196.03>

## **Resumen**

El artículo estudia el liderazgo económico en el primer mandato presidencial de Felipe González (1982-1986). Este ejerció como líder carismático e innovador rodeándose de un equipo económico de ministros jóvenes, de perfil elitista y técnico, así como con amplia formación universitaria. Los ministros y el presidente socialista lideraron profundas reformas de liberalización y modernización de la economía nacional para abordar la crisis económica e industrial. Algunas de dichas reformas se analizan a través de los métodos histórico y biográfico, considerando las perspectivas y relatos de los responsables económicos del primer Gobierno de González. Se muestra que las reformas económicas se realizaron bajo un liderazgo en equipo y coral entre el presidente González y sus ministros económicos, sobre todo Joaquín Almunia, Miguel Boyer y Carlos Solchaga. Tanto el presidente como los citados ministros se orientaron por un carácter pragmático y evitaron el socialismo clásico. Ello implicó abordar problemas económicos que quedaron pendientes en la Transición, y también incumplir varias promesas electorales hechas por el PSOE en las elecciones generales de 1982.

## **Palabras clave**

Crisis económica; España; Felipe González; ministros; liderazgo en equipo.

**Abstract**

The article deals the economic leadership in the first presidential term of Felipe González (1982-1986). He served as a charismatic and innovative leader among an economic team of young ministers, with an elitist and technical profile, as well as with extensive university training. The ministers and the socialist president led deep reforms of liberalization and modernization of the national economy to address the economic and industrial crisis. Some of these reforms are analyzed through historical and biographical methods, considering the perspectives and autobiographic stories of the economic responsible of the first government of González. It is shown that the economic reforms were carried out under a team and choral leadership between the president and his economic ministers, especially Joaquín Almunia, Miguel Boyer and Carlos Solchaga. Both the President and the aforementioned ministers were guided by a pragmatic character and avoided classical socialism. This implied addressing economic problems that remained pending in the Transition, and also failing to fulfill various electoral promises of the PSOE in the general elections of 1982.

**Keywords**

Economic crisis; Spain; Felipe González; ministers; team leadership.

## SUMARIO

---

I. INTRODUCCIÓN: CAMBIO POLÍTICO Y CRISIS ECONÓMICA EN LA TRANSICIÓN ESPAÑOLA. II. ENFOQUE PARA ESTUDIAR EL LIDERAZGO: APROXIMACIÓN BIOGRÁFICA E HISTÓRICA. III. LÍDERES INNOVADORES EN CONTEXTOS DE INCERTIDUMBRE: ESPAÑA, 1976-1986. IV. LIDERAZGO Y VISIÓN POLÍTICA DE FELIPE GONZÁLEZ. V. LIDERANDO LA MODERNIZACIÓN SOCIALISTA: DE LAS CRISIS A LAS REFORMAS: 1. Prioridades políticas de González: gestión de la crisis económica e industrial. 2. El liderazgo coral del Gobierno socialista ante la crisis. 3. La crisis industrial como eje de la política económica. VI. CONSIDERACIONES FINALES. *BIBLIOGRAFÍA.*

---

### I. INTRODUCCIÓN: CAMBIO POLÍTICO Y CRISIS ECONÓMICA EN LA TRANSICIÓN ESPAÑOLA

La Transición constituyó un cambio político tipificado como «reforma pactada-ruptura pactada» (Linz y Stepan, 1996; Linz, 2019). Tal cambio supuso que las élites de la España posfranquista concentraran sus esfuerzos en varios acuerdos y pactos políticos para transformar las estructuras del régimen franquista, a través de mudanzas legislativas reformistas y rupturistas. Ejemplos de ello son: la Ley para la Reforma Política (1976), los Pactos de la Moncloa (1977), y la Constitución española (1978). Así, se desarrolló un proceso de cambio político gradualista y posibilista, pero también rupturista, liderado por Adolfo Suárez, conducido por Torcuato Fernández-Miranda y pilotado por el rey Juan Carlos I (Martorell y Juliá, 2020; Powell, 2001; Preston, 2020). Después de la aprobación de la Constitución, en diciembre de 1978, y sobre todo tras la dimisión del presidente Suárez, en enero de 1981, otros líderes protagonizaron la vida política, tales como Leopoldo Calvo-Sotelo, Felipe González, Alfonso Guerra y Manuel Fraga (Jiménez-Díaz y Delgado-Fernández, 2016).

Sobre la Transición española existen innumerables estudios de los cambios políticos e institucionales que la conformaron (Álvarez-Junco y Shubert, 2018; Juliá, 2007; Linz y Stepan, 1996; Linz, 2019; Maravall, 1985; Powell, 2001; Preston, 2020; Tezanos, Cotarelo y de Blas, 1989; Tusell, 2007; Radcliff, 2018). Sin embargo, se disponen de pocos estudios politológicos que, considerando la situación socioeconómica vivida por España en la Transición, analicen la forma de abordarla por parte de los líderes políticos y, en particular, de los

presidentes del Gobierno y sus equipos. Aunque se conocen múltiples datos y detalles sobre cómo se llevó a cabo la citada reforma pactada-ruptura pactada, se conoce menos el proceso de cambio socioeconómico producido en esta etapa democrática.

España vivió una situación muy compleja entre los años 1974 y 1984, pues este periodo coincidió con una larga crisis económica enraizada en las crisis del petróleo de 1973 y 1979. Estas crisis llevaron al aumento del precio del crudo y de las materias primas, la subida del paro, elevada inflación, incremento del déficit público y estancamiento económico. Además, las políticas económicas proteccionistas promovidas por el franquismo, en un contexto en el que las economías nacionales intensificaban su apertura al exterior y la creciente competencia en el mercado internacional, profundizaron la referida crisis (García Delgado y Jiménez, 2007: 480-490; Martín-Aceña, 2010; Serrano Sanz, 1994). No obstante, en plena escalada del precio del petróleo (1973-1975), la dictadura franquista continuó subvencionando los carburantes consumidos en España, lo que llevó a pagar unos precios irrealistas por los mismos. La dictadura también subvencionaba al sector industrial del país, creado por el Instituto Nacional de Industria (INI)<sup>1</sup>, que ya no era competitivo internacionalmente y resultó obsoleto durante la década de 1970. La política intervencionista de la dictadura, si bien mantenía cierta estabilidad social no exenta de crecientes protestas políticas y huelgas laborales, perjudicaba la competitividad internacional del país. A su vez, desde 1975, surge un modelo en el que «las fases de aceleración de la productividad del trabajo se corresponden a las de un avance lento del PIB per cápita y viceversa» (Prados de la Escosura, 2018: 256).

Este escenario contribuyó a que España incurriese en altas tasas de inflación (por encima del 20 % anual), en creciente déficit presupuestario, elevada deuda exterior y en el constante aumento de la cifra de parados entre 1975 y 1985. A ello se sumó el retorno de los emigrantes españoles procedentes de diversos países europeos durante los años setenta, pasando muchos a engrosar las listas de desempleados. Así, se ha dicho que en el proceso de democratización española se cruzaron dos circunstancias que resultaron en una situación muy insegura y grave: por un lado, «una transición especialmente precaria y notablemente dificultada por la crisis económica», y, por otro, «una debilidad suma en las organizaciones sindicales, en las que, además, pesaba su reciente

---

<sup>1</sup> El INI, creado en 1941, conformó un «*holding* de empresas públicas que se introducirá en un amplio número de sectores industriales, en particular aquellos que por entonces se llamaban “de cabecera”, con el propósito más inmediato de contribuir a la sustitución de importaciones» (García Delgado y Jiménez, 2007: 432).

pasado radicalmente antisistema» (Oliet Palá, 2000: 478). Aunque esta situación se mantuvo con mucha dificultad en la etapa final de la dictadura y en los primeros años de la Transición, la primera se hizo prácticamente inviable en el contexto de la nueva democracia y en una economía mixta, interdependiente y globalizada.

Los Gobiernos de la Transición y de la nueva democracia tuvieron que afrontar un proceso de reformas socioeconómicas de gran calado en la medida que lo permitían las circunstancias sociales y la correlación de fuerzas políticas. Así, en palabras de Enrique Fuentes Quintana, ministro de Economía con el presidente Adolfo Suárez: «[había] llegado la hora de la economía. Porque [de no resolver] con decisión nuestros problemas económicos, [...], quedarán expuestas a graves riesgos las propias instituciones democráticas» (Fuentes Quintana, 1977: s/p). Es decir, el Gobierno de Suárez, tras las elecciones de 1977, era consciente de que «una economía en crisis [constituía] un problema político de primer orden» (Martín-Aceña, 2010: 2). Ello se observó en varios acuerdos y/o medidas políticas adoptadas durante la Transición, tales como los citados Pactos de la Moncloa (1977), la larga fase de redacción de la Constitución española de 1978, la elaboración del Estatuto de los Trabajadores de 1980, el dilatado proceso de reconversión industrial y los ajustes económicos del primer mandato del presidente González que facilitaron la entrada en las Comunidades Europeas (Fernández-Navarrete y Matías-Clavero, 2006: 40). También se reveló en algunas intervenciones económicas puntuales como las devaluaciones de la moneda de 1977 y 1982. En 1977, siendo ministro de Economía Fuentes Quintana, se produjo la mayor devaluación histórica de la peseta: un 24,87% respecto al dólar. En 1982, las primeras medidas económicas del Gobierno socialista, con Miguel Boyer en el Ministerio de Economía y Hacienda, fueron devaluar la moneda un 8% y subir el precio de los carburantes más de un 20%.

Por tanto, los peores momentos de la crisis económica de los setenta coincidieron con los años más difíciles de la transición democrática, que en España conformó «un delicado proceso envuelto en todo tipo de amenazas potenciales. En realidad, la economía en crisis constituía el problema político fundamental, dada la legitimidad que requiere cualquier orden democrático, cuanto más uno emergente» (Oliet Palá, 2000: 476). De este modo, los presidentes del Gobierno y sus ministros, entre 1976 y 1986, particularmente los ministerios de Economía y Hacienda, Industria y Energía, Trabajo y Seguridad Social, empeñaron sus esfuerzos y liderazgos en ajustes económicos, reestructuraciones industriales y limitaciones del gasto público para afrontar la crisis económica.

Partiendo de este escenario, se plantean varias preguntas de investigación: ¿quiénes fueron los inspiradores de la política económica gubernamental

desarrollada entre 1982 y 1986?, ¿quiénes y cómo desempeñaron el liderazgo en materia económica durante el primer Gobierno de Felipe González?, ¿qué papel jugó el liderazgo presidencial de González? Para responder a estas preguntas se estudia, por un lado, el contexto económico y político de España a finales de la década de 1970 y en la primera mitad de la década de 1980. Por otro lado, se analiza cómo ejerció el liderazgo Felipe González en su etapa de formación política y durante la Transición (1974-1981), así como su desempeño en el primer mandato socialista (1982-1986) vinculado con los ministros dedicados de la gestión económica. En consecuencia, se examinan varios acontecimientos históricos de España que es necesario conocer para comprender algunos problemas actuales del país (Tardivo y Fernández, 2017).

Este artículo se propone comprobar la siguiente hipótesis: Felipe González en su primer mandato presidencial adoptó un liderazgo carismático e innovador forjado en la Transición a la democracia (Aparicio-García, 2003; Linz, 2019; Ortega-Ruiz, 2015). A su vez, la política económica en dicho mandato se gestionó de modo pragmático y bajo un liderazgo coral y/o en equipo (Shaw-Burke *et al.*, 2011: 341-343). En este tuvieron un papel destacado los ministros del área económica: Almunia, Boyer y Solchaga. Estos ministros, de perfil marcadamente tecnocrático, estuvieron inspirados por las ideas del socialismo liberal y del reformismo radical (Fernández-Ordóñez, 2003; Maravall, 1979; Tardivo, 2016). Tales ideas implicaron transformar todo sin revolucionar nada en la arena socioeconómica, pero llevó a incumplir algunas promesas del programa electoral con el que González ganó sus primeras elecciones generales.

En efecto, el presidente González, en su primer mandato, se rodeó de un equipo de ministros jóvenes, de extracción elitista y universitaria que habían ocupado «altos cargos técnicos en el sector público y en el sector privado» (Gálvez Biesca, 2013: 430), sobre todo los ministros de asuntos económicos. Estos lideraron un conjunto de reformas liberalizadoras y modernizadoras de las estructuras socioeconómicas del país para abordar la crisis económica (Rodríguez Teruel, 2011: 152-155). Tales reformas fueron legitimadas por la mayoría absoluta obtenida por el PSOE (Partido Socialista Obrero Español) en 1982, y estuvieron orientadas por una visión política posibilista, pragmática y reformista (Aparicio-García, 2003; Juliá, 2007: 278; Soto Carmona, 2006: 16), así como por una ideología de «socialismo liberal» y/o «socialdemocracia ligera» (Gálvez Biesca, 2013: 434; Tardivo, 2016: 239 y ss.), pero no por un programa socialista que defendiera los intereses de los trabajadores.

En este sentido, el discurso de investidura del candidato Felipe González, pronunciado en el Congreso de los Diputados, el 30 de noviembre de 1982, apuntaba cuatro prioridades del citado programa electoral que, a su vez, conformaban «la base del programa de Gobierno» (González, 1982: 30). Con este se pretendía satisfacer la voluntad mayoritaria de los españoles, y su anhelo

de «cambio», palabra repetida en 14 ocasiones. Aún más reiterada, en ese mismo discurso, fue la palabra «paro» (18 reiteraciones), con más menciones que «crisis» (9), «empleo/s» (10), «acuerdo/s» (10) o «España» (16). Así, la principal prioridad del candidato fue «la lucha contra la crisis económica y el paro» para lo que se fijaba el objetivo de «la creación de 800 000 empleos netos en cuatro años» (*ibid.*: 30 y 32) y, así, «mejorar la situación del empleo» (Fernández Marugán, 1992: 149). Más adelante se muestra que las prioridades del primer Gobierno de González fueron las reformas económicas y la reconversión industrial, pero ello no implicó la generación de nuevos empleos, sino la subida del paro.

En consecuencia, el presente artículo se centra en el análisis del liderazgo carismático e innovador de Felipe González (Aparicio-García, 2003; Delgado-Fernández, 2009; Ortega-Ruiz, 2015; Linz, 2019; Tardivo, 2016) en su primer mandato presidencial (1982-1986). Para llevar a cabo dicho análisis, además de esta introducción, se desarrolla un enfoque de liderazgo basado en la metodología biográfica e histórica, como se expone en el segundo apartado. Después, se contextualizan los liderazgos innovadores en la Transición, un contexto de gran incertidumbre y muy cambiante en el ámbito político y socioeconómico. En el cuarto apartado se aportan un conjunto de claves biográficas e históricas sobre la construcción del liderazgo y visión política de González. El quinto apartado se ocupa del análisis del liderazgo coral en la política económica del primer Gobierno de González. El artículo finaliza con unas reflexiones sobre la investigación realizada.

## II. ENFOQUE PARA ESTUDIAR EL LIDERAZGO: APROXIMACIÓN BIGRÁFICA E HISTÓRICA

Para conocer en profundidad los procesos de liderazgo público es relevante considerar «qué circunstancias hacen que determinados individuos se conviertan en líderes» (Delgado-Fernández, 2004: 20). Esto es, si pretendemos entender adecuadamente el liderazgo «es necesario situarlo en contexto» (Brown, 2018: 51). Por ello, la biografía, las acciones políticas y el contexto, entendido como campo en el que se despliegan las fuerzas y credenciales de los diversos actores políticos, permiten observar cómo las personas interiorizan, perciben, conciben y explican los cambios acontecidos durante sus vidas. Esto, de alguna manera, contribuye a comprender «la vida en la misma historia y amplía sus horizontes» (Thompson, 2000: 23). Es decir, entender en profundidad los fenómenos humanos exige «contar una historia» y aplicar la «razón narrativa» (Ortega y Gasset, 1971: 53). No en vano, biografía e historia conforman una dualidad necesaria en los

análisis sociopolíticos, pues ello refleja la relación dialéctica, de interdependencia y condicionamiento recíproco entre la agencia humana y las estructuras sociales (Giddens, 1995; Pujadas, 2002; Tardivo y Fernández, 2017).

El liderazgo político constituye un proceso de interacción-comunicación entre personas (líderes y seguidores) que construyen vínculos significativos mediante variados símbolos, tales como lemas, discursos, ideologías, programas, acuerdos, etc., en el contexto sociopolítico y situación social en que conviven dichas personas (Collado-Campaña *et al.*, 2016). Así, el punto de partida del presente artículo es el paradigma interaccionista: es decir, el liderazgo es entendido como resultado de la interacción entre líderes y seguidores, sus estilos y personalidades, así como el contexto histórico en el que se desarrolla la acción de liderar (Elgie, 2015). Tal contexto está conformado por la estructura institucional, las necesidades y demandas de la sociedad, la tradición histórica y la cultura política (Brown, 2018). Dicho paradigma permite aproximarse a las relaciones entre las personas y los contextos en los que maniobran los dirigentes políticos. Además, el paradigma interaccionista permite aproximarse al proceso de interacción-comunicación considerando los factores subjetivos y objetivos; la personalidad reflejada en la biografía y en el proceso de socialización del líder, así como el contexto político en el que el liderazgo se institucionaliza y legitima (Álvarez, 2014; Blondel, 1987; Elgie, 2015; Jiménez-Díaz, 2008; Shamir *et al.*, 2005).

Sin duda, todo liderazgo político se construye en unas circunstancias específicas y cambiantes. En tales circunstancias, el líder experimenta su proceso de socialización en el que aprehende su particular forma de ver el mundo, sus maneras de pensar, decir y hacer las cosas, así como diversas habilidades políticas y, de este modo, compone su impronta personal en la cambiante arena política. Además, las trayectorias biográficas de los líderes expresan las estructuras sociales y políticas de dos formas generales (Jiménez-Díaz, 2008, 2009). En primer lugar, como un proceso de institucionalización y/o cristalización de pautas de acción, esto es, la creación y consolidación de los «medios externos» en que se apoya la relación de dominación entre líderes y seguidores. En segundo lugar, como proceso de justificación y/o legitimación de esa relación de dominación que es el liderazgo, esto es, su «justificación interna». Precisamente, en el liderazgo juega una función relevante la dominación carismática, esto es, las cualidades extraordinarias que le son atribuidas al «líder», así como la confianza personal, entrega apasionada y creencia firme que el dirigente inspira en sus seguidores (Weber, 2007: 57-60). Además de un liderazgo carismático, también puede surgir un liderazgo ideológico y visionario, así como un liderazgo pragmático en función de los acontecimientos socio-vitales que configuran la personalidad y el estilo adoptado por los líderes en una situación histórica concreta (Ligon *et al.*, 2008). Ello influirá en los marcos cognitivos, en los

lenguajes y discursos públicos desplegados por los líderes y, por ende, en sus interpretaciones de la realidad (Collado-Campaña *et al.*, 2016).

En una etapa de cambios y/o crisis socio-políticas relevantes, como la aquí estudiada, la sociedad y los potenciales seguidores tienden a demandar líderes carismáticos, fuertes y/o innovadores (Brown, 2018; Linz, 2019; Nye, 2011; Weber, 2007). Al mismo tiempo, se ha revelado que «los mayores logros de un Gobierno tienen menos que ver con la persona que está al frente que con otros miembros de su equipo» (Brown, 2018: 50). El liderazgo público requiere más una acción adaptativa y colectiva que individual y personalista, puesto que la acción de liderar es una función social distribuida, y con efectos, en los diversos niveles del sistema sociopolítico (Jiménez-Díaz, 2008). Es decir, el estudio del liderazgo implica evitar un enfoque líder-centrista y, por ende, analizar detalladamente el contexto, los seguidores, los líderes y sus equipos (Kellerman, 2012). Por su parte, los líderes carismáticos, mientras que ejercen como tales, gozan de más legitimidad social durante cierto tiempo, y, a su vez, tienen más libertad para transformar el contexto a fin de producir los resultados políticos pretendidos en sus programas electorales. Todo ello es especialmente importante considerarlo en tiempos de crisis e incertidumbre (Nye, 2011).

Para argumentar y fundamentar las ideas del artículo, se han utilizado las siguientes fuentes: el citado discurso de investidura del presidente González (González, 1982); documentación epistolar del archivo de la Fundación Felipe González<sup>2</sup> donde se constata que este mantuvo contactos frecuentes con los ministros Almunia, Boyer y Solchaga; los relatos autobiográficos de Almunia, Solchaga, y González, varios años después de su salida del Gobierno (Almunia, 2002; Iglesias, 2003); información contenida en varias tesis doctorales y/o publicaciones (Álvarez, 2014; Aparicio-García, 2003; Arráez-Bueno, 2017; Gálvez Biesca, 2013; Luque Castillo, 2014; Ortega-Ruiz, 2015; Tardivo, 2016); así como el archivo web del diario *El País*<sup>3</sup> para el análisis de los acontecimientos históricos estudiados.

### III. LÍDERES INNOVADORES EN CONTEXTOS DE INCERTIDUMBRE: ESPAÑA, 1976-1986

Para Linz (2019), los dos dirigentes más relevantes de la Transición fueron Adolfo Suárez y Felipe González que actuaron como líderes innovadores en esta etapa. Es decir, ambos afrontaron exitosamente

<sup>2</sup> Archivo Fundación Felipe González. Disponible en: <https://bit.ly/3qHKOLa>.

<sup>3</sup> Archivo *El País*. Disponible en: <https://bit.ly/3Dh5PRM>.

los desafíos que [planteaba] a una sociedad un acontecimiento histórico concreto y cambios políticos o sociales irreversibles, ganándose el apoyo de la sociedad, la aprobación del electorado y la tolerancia de las principales instituciones. Este liderazgo se basa en arriesgarse a tomar decisiones inciertas, impopulares y peligrosas [...], extremadamente costosas a corto plazo y [que] probablemente erosionan el apoyo a estos líderes y que contribuyen a su fracaso e incluso a su dimisión (Linz, 2019: 105).

Precisamente, la ciudadanía demanda la función del liderazgo en contextos de crisis e incertidumbre. Pero no todo gobernante por el hecho serlo se convierte en líder (Aparicio-García, 2003: 7-8; Nye, 2011). De hecho, lo que caracteriza a los períodos de cambio político es que el líder innovador ha de saber negociar con otros líderes para poner en marcha el nuevo régimen, y presentarlo ante la ciudadanía como el mejor sistema para la convivencia. Pero ello exige un tiempo que es difícil de conseguir, porque las decisiones deben aceptarse rápidamente y evitar las presiones de grupos con posiciones antagónicas. Es decir: el contexto exigía a los dirigentes ganar tiempo, pues el factor tiempo es «una característica central del liderazgo en este tipo de proceso» (Linz, 2019: 80). Además, como «el liderazgo es esencialmente inestable» (*ibid.*: 81) quienes lo ostentan en situaciones de crisis política y/o económica deben ganarse cuanto antes el apoyo ciudadano para cumplir con sus objetivos primordiales: la consecución y/o preservación de la democracia y la configuración de una cultura política favorable a la democracia (*ibid.*: 87). En suma, estos líderes son personas arriesgadas, capaces de tomar decisiones que cambian el sentido de la transición y la afianzan, manteniéndose estos cambios en el tiempo, si bien estos mismos líderes tienen muy pocas posibilidades de mantenerse en la vida política activa, ya que «[s]u liderazgo solo existe durante el momento de cambio político» (Ortega-Ruiz, 2015: 18, n.3).

Felipe González, sin embargo, ocupó la Presidencia del Gobierno de España durante trece años y medio, de 1982 a 1996, mucho más tiempo del esperado en los líderes innovadores y por él mismo: «Yo creía que yo iba a transitar por la política institucional poco tiempo. Eso es lo que pensaba» (González citado en Arráez Bueno, 2017: 335). Por ello, González se ha estudiado detalladamente en el contexto político nacional e internacional (Aparicio-García, 2003; Arráez-Bueno, 2017; Blázquez-Vilaplana, 2006; Ortega-Ruiz, 2015; Tardivo, 2016; Linz, 2019). No obstante, hasta el presente, se echan en falta estudios sobre el liderazgo socioeconómico de los mandatos presidenciales de Felipe González, pese a que fue en este ámbito en el que los Gobiernos del PSOE promovieron notables reformas.

El papel de González como líder innovador se mostró en sus primeros años en la Presidencia del Gobierno. Efectivamente, durante su primer mandato

presidencial se produjeron los cambios más importantes tanto en el ámbito político-institucional (reforma del Ejército, entrada de España en las Comunidades Europeas, referéndum sobre la Organización del Tratado del Atlántico Norte, desarrollo incipiente del Estado de bienestar, etc.) como en el ámbito socioeconómico (reconversión industrial, reestructuración del sistema bancario, Acuerdo Económico y Social de 1984, reforma de las pensiones en 1985, etc.). Cada una de estas reformas fue liderada y/o legitimada por el propio presidente González, como líder innovador y carismático, así como por varios ministros con competencias económicas, principalmente Joaquín Almunia Amann (1948), Miguel Boyer Salvador (1939-2014) y Carlos Solchaga Catalán (1944).

Entre los años 1977 y 1986, se sucedieron tres presidentes en el Gobierno nacional y una sola alternancia en el mismo. Dicha alternancia se produjo cuando Felipe González ganó las elecciones generales de 1982, por mayoría absoluta, sustituyendo al presidente Leopoldo Calvo-Sotelo. Así, en menos de una década se produjeron cambios cruciales que han condicionado profundamente el sistema político y económico español hasta el presente (Tardivo, 2016). Como resultado de las acciones emprendidas por el Gobierno socialista, entre 1982 y 1986, se forjó un nuevo sistema socioeconómico internacionalizado y mucho más interdependiente, pasando España de ser un país con escasos vínculos internacionales a estar integrado en las instituciones internacionales (principalmente la CEE). De esta forma, el país pasó a disponer de una economía relevante y globalizada, pero con graves problemas estructurales, como la alta tasa de paro y su gran dependencia del exterior.

Durante la década de 1976-1986, la política española estuvo condicionada por, al menos, cinco acontecimientos decisivos que transformaron la economía y la política. Primero, la mencionada Transición se produjo en el contexto de la grave crisis económica que vivía el país durante los años setenta y primeros años ochenta. Segundo, la aprobación de la Constitución española de 1978, como momento culmen del cambio político. Tercero, la dimisión del presidente Suárez a finales de enero de 1981, y el fallido golpe de Estado producido pocas semanas después. Cuarto, la referida alternancia política producida con la victoria electoral de Felipe González el 28 de octubre de 1982, que llevó al poder al primer Gobierno plenamente socialista de la historia de España. Y por último, en enero de 1986, tras un largo periodo de negociaciones políticas iniciado en 1977, el país se incorporó como miembro oficial de la entonces Comunidad Económica Europea (CEE), ahora Unión Europea (UE). Así, probablemente, el mayor logro de la Transición fue que la mudanza política y el derribo institucional de la dictadura se produjeran «en un contexto de crisis económica profunda, grave y mundial» (Cabrera, 2011: 83), a la vez que se impulsó un proyecto modernizador y europeísta del país (Martín-Aceña, 2010; Serrano Sanz, 1994; Soto Carmona, 2006).

Desde luego, los presidentes Adolfo Suárez y Felipe González vivieron un contexto favorable para la aparición de liderazgos fuertes, innovadores y carismáticos, al tiempo que ambos tuvieron que gestionar importantes problemas tanto en sus mandatos como dirigentes de los partidos que regentaban como en la Presidencia del Gobierno (Jiménez-Díaz y Delgado-Fernández, 2016). Así, el primero de los presidentes citados tuvo que asumir el enorme reto de conducir los cambios hacia la democracia y, por ende, lidiar con las diversas críticas que provenientes de distintos ámbitos se oponían a tales cambios, así como gestionar la crisis económica de finales de los años setenta. Tales críticas provocaron un enorme deterioro en la credibilidad pública del primer presidente de la democracia. Por su parte, Felipe González acumuló un enorme capital político personal sobre todo a raíz del éxito electoral obtenido por el PSOE en 1982, consiguiendo una mayoría absoluta histórica que lo aupó al Gobierno de la nación. Las acciones del Ejecutivo socialista no se centraron tanto en los cambios políticos-institucionales como en el ámbito de las políticas socioeconómicas.

Las reformas emprendidas en el primer mandato presidencial de Felipe González fueron lideradas de forma colectiva por el presidente del Gobierno, Miguel Boyer (ministro de Economía, Hacienda y Comercio), Carlos Solchaga (ministro de Industria y Energía), y en menor medida por Joaquín Almunia (ministro de Trabajo y Seguridad Social). Entre tales reformas destacan: la reconversión industrial, el proceso de ajuste económico para el acceso de España a Europa, la implantación del Estado de bienestar y el desarrollo de las políticas sociales, y la reforma del sistema de pensiones (Álvarez, 2014: 35-37; Aparicio-García, 2003: 571-589; Jiménez-Díaz, 2009; Juliá, 2007: 272-293). Este conjunto de acciones supusieron que el presidente socialista condujera la modernización y la transformación institucional del país e hiciera del mismo un Estado homologable a las naciones que conformaban la entonces Comunidad Económica Europea (CEE) en los años ochenta. Felipe González y sus ministros parecían tener muy claro que la modernización de España pasaba por su homologación socioeconómica —no solo política— con los países europeos más avanzados, y bajo tales premisas concebían el desarrollo nacional (Solchaga, 2003).

#### IV. LIDERAZGO Y VISIÓN POLÍTICA DE FELIPE GONZÁLEZ

Entre los años 1966 y 1973, Felipe González Márquez (Sevilla, 1942) se desempeñó como profesor de Derecho Laboral en la Universidad de Sevilla y como abogado defensor de diversas causas obreras y al amparo del sindicato UGT (Unión General de Trabajadores). Durante este mismo período en el PSOE se produjo una reestructuración organizativa y un debate político entre

el partido del interior y el partido del exilio (Jiménez-Díaz, 2009). Este debate generó varios conflictos que, a la larga, perjudicaron a la «vieja guardia» del partido liderada por Rodolfo Llopis en el exilio y benefició a los socialistas del interior. Entre estos últimos adquirieron gran protagonismo el grupo de los socialistas sevillanos, representados desde 1969 por Felipe González, y más tarde en los congresos del PSOE de la primera mitad de los años setenta, especialmente en el Congreso de Suresnes (1974). En este Congreso, González fue elegido Secretario General del PSOE. Sobre el proceso de formación del liderazgo de González, Manuel Chaves, que formó parte del referido grupo sevillano, dijo las siguientes palabras:

El liderazgo de Felipe González se fraguó de una forma muy natural, porque era el mejor. Porque era el hombre que tenía más capacidad de análisis, mucha más capacidad de convencimiento, de convencer dialécticamente, y yo creo que también era una persona con una gran preparación. Ésas fueron las razones que después lo convirtieron también en el líder en el cual puso sus miras la gente del «interior» cuando se planteó en el partido la discrepancia o el enfrentamiento entre el exterior y el interior [...]. Yo creo que la capacidad de liderazgo de Felipe era natural (Iglesias, 2003: 310).

El liderazgo de González empezó a institucionalizarse y legitimarse entre los años 1974 y 1982 en la arena política del socialismo. Dicho liderazgo se caracterizó por la acelerada transformación ideológica del dirigente en su etapa de acceso al poder, que llevó, a su vez, a la renovación y moderación ideológica del PSOE (Soto Carmona, 2006). En este sentido, González consiguió cuatro logros en el campo político del socialismo español en estos años. Primero, obtuvo el citado cargo de secretario general del PSOE en 1974. Segundo, el PSOE se presentó a las primeras elecciones democráticas, celebradas en junio de 1977, siendo el segundo partido más votado y obteniendo 118 escaños en el Congreso de los Diputados. Tercero, el PSOE abandonó el ideario marxista por exigencia ética del propio González, escenificando su dimisión en el congreso del PSOE de mayo de 1979. Por último, el líder socialista ganó las elecciones generales del 28 de octubre de 1982 con más de 10 millones de votos y 202 escaños, obteniendo una mayoría absoluta histórica. En consecuencia, González fue investido presidente del Gobierno, en el Congreso de los Diputados, el 1 de diciembre de 1982, por 207 votos a favor y 115 en contra. Así se produjo la primera alternancia democrática con el mayor apoyo parlamentario en una sesión de investidura (Radcliff, 2018: 330-339).

La visión de futuro de González, nacido y socializado en pleno franquismo en una familia de clase media, que le dio acceso a instituciones educativas y relaciones sociales con la élite sevillana, fue clave para entender su liderazgo en la

Transición. Además, González encarnó un liderazgo transformacional tanto en objetivos como en medios o estilo político, al menos en sus dos primeras legislaturas como presidente (Álvarez, 2014: 35). Gracias a dicha visión, el líder socialista pudo convencer a la mayoría de los votantes y ganar tres elecciones generales consecutivas con mayorías amplias (1982, 1986 y 1989) y otra elección general con mayoría simple (1993). Una visión y discurso político centrados en la democratización, europeización, modernización y regeneración de España le hicieron sobresalir frente a otros líderes incapaces de ofrecer una alternativa creíble. El proyecto ilusionante de un nuevo país, alejado del franquismo, y transmitido de manera brillante y apasionada, primero entre los miembros de su partido y luego entre los ciudadanos españoles (Ortega-Ruiz, 2015), se convirtió en hegemónico en los años ochenta.

Más allá de lo expresado, el liderazgo de Felipe González no puede entenderse sin la evolución del PSOE entre 1970 y 1982, etapa en la que fue decisivo el papel de sus colaboradores en los triunfos electorales socialistas. Dicho líder incorporó un estilo visionario, participativo y transformacional de liderazgo, pues su visión y sus actuaciones estuvieron respaldadas por sus colaboradores más cercanos, especialmente por Alfonso Guerra entre 1982 y 1991 (id.), pero también por Joaquín Almunia, Miguel Boyer, Roberto Dorado, José María Maravall, Ludolfo Paramio y Carlos Solchaga. Estos fueron los principales asesores en asuntos políticos y económicos de González entre 1974 y 1986 (Aparicio-García, 2003), y le ayudaron tanto a implicar a la ciudadanía como a transformar sus condiciones de partida. En este sentido, cabe destacar lo dicho por uno de sus más estrechos colaboradores:

Ocurría que Felipe, que tenía cierta formación económica, por sus estudios, pero que no era un experto en economía, tenía una extraordinaria capacidad para absorber lo que podemos llamar «visiones económicas del mundo» y para apreciar lo más relevante en la economía nacional e internacional, o en la economía industrial, o en la economía financiera. Con el tiempo y hablando con gente de su equipo económico, como Boyer, como yo, y como otros, se formó una idea muy clara de la situación, y era capaz de exponerla de una manera mucho más fértil de cara a las audiencias y, en algún sentido, más creíble, por ser menos técnica que la que exponíamos los que éramos economistas. Yo creo que Felipe se ganó la confianza personal de los poderes económicos del país de manera casi automática (Solchaga, 2003: 108-109).

Por ello, el remate de la mudanza política-institucional y socioeconómica de la Transición fue liderada por el presidente González (Álvarez, 2014). Así, el programa de los Gobiernos presididos por él no tuvo como objetivo la transformación socialista de la sociedad española, sino la modernización socioeconómica

de la misma para equipararla con otras democracias europeas. Es decir: el líder socialista asumió el «compromiso global de cambiarlo todo sin revolucionar nada» incorporando «una nueva ética política» y «un proyecto de regeneración del Estado y de la sociedad» (Juliá, 2007: 274). Este enfoque pragmático de la política, al que se puede denominar socialdemócrata de signo liberal, implicaba condensar el lema electoral del PSOE de 1982 en la siguiente frase: el cambio es «que España funcione» (í.d.) y un país «mejor para todos» (González, 1982: 29). Tal cambio, obviamente, era entendido de modo más instrumental que sustancial, pero igualmente transformaría el país. Era un reformismo radical que evitaba aplicar un programa socialista, se alejaba del marxismo y adoptaba un perfil moderado, posibilista y pragmático (Maravall, 1979), lo que hacía conectar a González «más con los deseos de la mayoría de los ciudadanos que con los planteamientos de los militantes socialistas» (Soto Carmona, 2006: 16). Para González: «Entonces el funcionamiento era modernización, entrada en Europa, asentar los pilares de la sociedad de bienestar y superar la larga crisis económica que duraba ya muchos años con un proceso dolorosísimo de reconversión industrial» (citado en Arráziz Bueno, 2017: 335).

Por tanto, entre 1982 y 1986, González contó con un enorme capital político personal acumulado, no solo por las victorias electorales, sino por sus acciones políticas: reestructuración económica, reforma del Ejército, integración de España en las Comunidades Europeas, implantación del Estado de bienestar y desarrollo de políticas sociales (Álvarez, 2014: 35-37; Jiménez-Díaz, 2009). Tales acciones le permitieron liderar un proyecto de modernización del país y, así, hacerlo homologable al resto de los estados europeos de la CEE en los años ochenta. Además, el líder socialista tenía la capacidad de persuadir e involucrar a todos los españoles en dicho proyecto, como así mostró en la noche electoral del 28 de octubre de 1982: «Ningún ciudadano debe sentirse ajeno a la hermosa labor de modernización, de progreso y de solidaridad que hemos de realizar entre todos. La colaboración de cada español dentro de su ámbito es imprescindible para lograr el objetivo de sacar a España adelante» (González citado en Ortega-Ruiz, 2015: 141).

No obstante, el liderazgo carismático-transformacional del presidente González se puso a prueba en las diversas crisis de su primer mandato presidencial. Es decir, tuvo que abordar la complicada crisis industrial, el incremento de los desempleados debido a las políticas de ajuste económico, las crecientes protestas laborales, y los retos de preparar el país para su adhesión a la CEE, pasando por la celebración del referéndum sobre la permanencia de España en la OTAN en marzo de 1986. Por ello, en los primeros años de gobierno, González adoptó un carácter pragmático dispuesto a sacrificar parte del ideario socialista para facilitar la modernización y europeización de España. Encabezó una «socialdemocracia ligera», flexible y adaptable a su acción de gobierno

(Tardivo, 2016), a la vez que concebía el ejercicio del poder como una tarea autónoma respecto a su partido. Por ello, el líder socialista veía oportuno que varios miembros del Gobierno no fueran militantes partidistas o que si lo eran no actuaran como tales. De hecho, apenas la mitad de los ministros del primer Gobierno socialista provenía de las filas parlamentarias del PSOE. En suma, González ejerció una política adaptativa y posibilista en la que, cuando fue necesario, obvió el programa electoral de 1982, aunque ello le generó una notable pérdida de electores, si bien retuvo la hegemonía política a medio plazo.

## V. LIDERANDO LA MODERNIZACIÓN SOCIALISTA: DE LAS CRISIS A LAS REFORMAS

La crisis económica española, que se prolongó entre los años 1974 y 1984, implicó un relevante proceso de transformación de la estructura económica nacional. Así, «la economía de 1985 poco tenía que ver con la de 1973» (Serrano Sanz, 1994: 163). Varios datos constatan esta afirmación: la agricultura nacional pasó de representar el 13% del PIB nacional en 1973 a descender al 6% en 1985. La aportación del sector servicios a la renta nacional se elevó del 47% al 58% en ese mismo periodo. Por tanto, a mediados de la década de 1980 se produjo la terciarización de la economía nacional: esta se convirtió en una economía de servicios. Todo ello estuvo acompañado de un proceso de desindustrialización (Martín-Aceña, 2010). Además, la economía española se abrió al exterior y empezó a competir con la de otros países industriales (Serrano Sanz, 1994: 163). Con lo cual, «la crisis industrial no significó ni un retroceso hacia lo agrario ni un freno a la modernización» (ídem.). Sin embargo, estos cambios se acompañaron del aumento de la tasa de paro en España, la cual en 1980 doblaba la media de los países más desarrollados. El problema del desempleo se agravó en la primera mitad de la década de 1980, pasando la tasa de paro del 11,5% en 1980 al 21,9% de la población activa en 1985, al tiempo que descendió «la población ocupada al nivel más bajo de la historia reciente: 10,6 millones de ocupados, dos [millones] menos que en 1976» (Juliá, 2007: 278). El número de parados creció en un millón de personas entre los años 1982 y 1985. Estas cifras macroeconómicas contradecían la promesa hecha por el PSOE en la campaña electoral de 1982, cuando se propuso crear 800 000 nuevos empleos.

### 1. PRIORIDADES POLÍTICAS DE GONZÁLEZ: GESTIÓN DE LA CRISIS ECONÓMICA E INDUSTRIAL

Según ha reconocido Felipe González, varios ministros y altos cargos políticos (Almunia, 2002; Fernández Ordóñez, 2003; Iglesias, 2003), la política

económica fue la prioridad del primer Gobierno socialista. Este debía abordar diversos problemas que lastraban la economía nacional, tales como «la crisis industrial y energética», «la paralización de la reforma fiscal», «la escasa liberalización del sistema financiero» y «la rigidez del mercado de trabajo» (Fernández Marugán, 1992: 141). Para González, estos problemas no figuraban en la agenda de los Gobiernos de Suárez y Calvo-Sotelo, en la medida que dominaba en ellos la preocupación política. España, hacia 1982, era un país mal desarrollado e inmerso «en una crisis económica que en el resto de Europa se había afrontado mucho antes. Aquí, por la priorización necesaria de la política, no había habido ocasión de afrontarla, a pesar de los Pactos de la Moncloa. Por tanto, era una prioridad subyacente que emerge cuando hay un Gobierno con capacidad de responder» (González, 2003: 813-814).

A juicio de González, en su primer Gobierno existía una clara preocupación por la crisis económica del país. Por esta razón «era necesario afrontar la crisis económica: la reconversión industrial. Teníamos el foco dirigido hacia el saneamiento de los problemas endémicos de la economía de este país» (*ibid.*: 814).

Pese a la mayoría absoluta del PSOE, el presidente González, sus ministros y el Gabinete del presidente intentaron buscar acuerdos, pactos y diálogos con los sindicatos y las fuerzas políticas para tratar relevantes asuntos de Estado (crisis económica e industrial, Estado de las autonomías, OTAN, terrorismo, etc.). Así se mostró, al menos, en la retórica política del debate del estado de la nación de 1984, celebrado en octubre de ese año<sup>4</sup>. Por ello, el Gobierno socialista se presentó no solo como un partido socialdemócrata que aspiraba a combinar crecimiento con redistribución, sino orientado a «consolidar la democracia y afrontar cuestiones históricas pendientes en la sociedad y en el Estado españoles, como las de lograr una economía más competitiva, una amplia descentralización político-administrativa y la adecuación de las fuerzas armadas a su nuevo papel constitucional» (Juliá, 2007: 274).

## 2. EL LIDERAZGO CORAL DEL GOBIERNO SOCIALISTA ANTE LA CRISIS

La política económica del primer Gobierno socialista de la democracia estuvo liderada e inspirada, además de por el presidente González, por Joaquín Almunia, Miguel Boyer y Carlos Solchaga. El segundo ejerció una influencia muy notable en la definición de la política económica. De hecho, Boyer fue considerado un «superministro», pues concentraba varios ministerios (Economía

<sup>4</sup> Para una síntesis sobre el estado de la nación de 1984, véase el siguiente enlace: <https://bit.ly/3IOXd66> (consulta: 04/10/2021).

y Hacienda, y Comercio), que en los Gobiernos de Suárez habían permanecido separados. Según el epistolario publicado por la Fundación Felipe González, entre este y Boyer se mantuvo una relación de cordial amistad después de la dimisión del último, en la que el exministro trató de influir en «asuntos de decisión de gobierno» sobre temas económicos<sup>5</sup>.

La primera medida económica que tomó González, influido por Boyer, antes de la reunión del primer Consejo de Ministros, el 5 de diciembre de 1982, fue la devaluación de la peseta en un 8%. Además, el Gobierno socialista el 29 de diciembre de 1982 —a menos de un mes de su formación— aprobó el Real Decreto Ley 24/1982 sobre medidas urgentes en materia presupuestaria, financiera y tributaria que contenía las siguientes decisiones en política económica (Real Decreto-ley 24/1982): elevación del tipo de interés real, establecimiento de restricciones al crédito interno para el sector privado y repercusión paulatina del precio del petróleo en sus productos derivados<sup>6</sup>.

Los ministros Almunia, Boyer y Solchaga eran economistas de profesión y tenían un perfil más técnico que político: en la década de 1970 ejercieron como profesores en varias universidades españolas y trabajaron en los servicios de estudios del Banco de España (los dos últimos) y en la Oficina de las Cámaras de Comercio Españolas en Bruselas (el primero). Los tres ministros desarrollaron un conjunto de reformas y ajustes económicos más desde la perspectiva liberal que desde el enfoque socialista clásico. En ello gozaron de la confianza del presidente González que apostó por un «socialismo modernizante» que asumía como propias las políticas de liberalización y de modernización económica (Gálvez Biesca, 2013: 1395-1396). En este sentido, y con el propósito de lograr que «la economía española fuese más competitiva, el Gobierno recortó el gasto a causa de la inflación, privatizó empresas públicas, redujo la seguridad en el empleo y facilitó la vías para cerrar la industria pesada no competitiva, como la minería, el acero y el textil [...], con una pérdida estimada de 1,5 millones de empleos» (Radcliff, 2018: 348-349).

Miguel Boyer se ocupó del Ministerio de Economía y Hacienda entre diciembre de 1982 y julio de 1985, y Solchaga fue responsable del Ministerio de Industria y Energía en ese mismo periodo. La etapa liderada por Boyer en

---

<sup>5</sup> Véase carta de Boyer a González, fechada el 2 de diciembre de 1986, en la que se solicita «la ubicación de la Dirección de Gastos de Personal en el Ministerio de Economía o en el de Administraciones Públicas». <https://bit.ly/35hP0tF> (acceso: 27/10/2021).

<sup>6</sup> Real Decreto Ley 24/1982, de 29 de diciembre, de medidas urgentes en materia presupuestaria, financiera y tributaria, BOE núm. 314, de 31-12-1982 (pp. 35759-35773). Disponible en: <https://bit.ly/3iZ2Y73>

el citado ministerio ha sido «calificada —tanto por la escuela liberal-conservadora como por la que podría definirse como liberal-progresista— como la más “eficaz y fructífera de todo el periodo de la vida política española liderada por el PSOE”» (Gálvez Biesca, 2013: 537). Posteriormente, el segundo ejerció como ministro de Economía y Hacienda durante ocho años, desde julio de 1985 hasta julio de 1993. Ambos ministros implementaron unas políticas similares e inspiradas en el liberalismo económico, y los dos ejercieron como «superministros» del área económica al acaparar las carteras de economía y hacienda, antes separadas en los Gobiernos de Suárez. Por su parte, Solchaga se mostró coherente con el citado liberalismo:

Y la verdad es que el presidente me apoyó durante mi gestión en Industria y, luego, también en el Ministerio de Economía, al igual que a Boyer, mi antecesor en este Departamento. Felipe hizo una apuesta radical por la modernización de la economía española. Algunos sectores del Partido, identificados con el «guerrismo», contestaban nuestras políticas, pero yo creo que lo que subyacía en estas diferencias era una lucha por el poder, una lucha por restarnos apoyo y competencias (Solchaga, 2003: 99).

Boyer, a quien el presidente González confió la política económica en sus primeros años de gobierno, probablemente ha sido uno de los ministros con más poder de la historia de España, llevando a cabo un conjunto de intervenciones estatales de envergadura y sin precedentes en la economía española como, por ejemplo, la expropiación de Rumasa<sup>7</sup>. Aunque Boyer no cumplía con el perfil tradicional de político de izquierdas (Luque Castillo, 2014), fue militante del PSOE, desde los años sesenta, así como asesor económico de Felipe González desde que este ocupó la Secretaría General del mencionado partido en 1974. Asimismo, Boyer atesoraba un currículum importante, siendo el primero de su promoción en las licenciaturas de Ciencias Físicas y Ciencias Económicas, y estaba muy bien relacionado con el mundo de los negocios en España. No obstante, el currículum de Boyer no era una excepción en el primer Gobierno socialista, pues este se componía de muchos ministros jóvenes y bien preparados como confirman estos datos. Había ocho licenciados en Ciencias Económicas o Empresariales (el alto número de licenciados en economía no es una excepción, sino más bien una pauta confirmada en la élite ministerial de la democracia española); nueve graduados en Derecho; dos ingenieros; dos graduados universitarios en materias científicas, y cuatro

<sup>7</sup> El Gobierno socialista expropió las propiedades del grupo Rumasa, dirigido por José María Ruiz-Mateos, el 23 de febrero de 1983.

licenciados en Ciencias Sociales y Humanidades. Además, ocho ministros habían completado dos carreras diferentes; siete ministros poseían un doctorado, y nueve ministros habían realizado estudios en el extranjero (Luque Castillo, 2014: 483-484).

Por su parte, apenas la mitad de los ministros del primer Gobierno de González procedía de las filas parlamentarias socialistas (Luque Castillo, 2014: 487-488), si bien el Gabinete del presidente González, liderado por el militante socialista Roberto Dorado, tenía un claro perfil político (Garrido y Martínez, 2018: 173). Esto provocó múltiples conflictos entre el Gabinete, en el que influía directamente el vicepresidente Alfonso Guerra, y los ministros con carteras económicas<sup>8</sup>. Así, el primer Gobierno socialista aplicó una política económica basada en los «ajustes» y en «un plan de estabilización clásico» para controlar la inflación, el gasto público, el déficit público y los costes reales del trabajo. Ello se oponía al programa electoral del PSOE, en el que además no había participado Boyer (Fernández-Navarrete y Matías-Clavero, 2006: 41-42). Dicha política llevó al incumplimiento de la referida promesa de crear 800 000 empleos entre 1982 y 1986. En realidad tal promesa se truncó y se tradujo en la destrucción de casi los mismos empleos prometidos. De hecho, la tasa de paro superó el 21 % de la población activa en 1985 y 1986 (Serrano Sanz, 1994; Fernández-Navarrete y Matías-Clavero, 2006: 44).

En tales circunstancias, el primer mandato de González fue percibido, tanto dentro como fuera del PSOE, como un Gobierno de «coalición entre el ministro de Economía y todos los demás» (Barón, 2013: 184). Boyer, además de acaparar las carteras de Economía y Hacienda, antes separadas, aplicaba políticas de ajuste en otros ministerios con las que estos últimos no estaban de acuerdo. Por su parte, González mediaba entre Boyer y los demás ministros para aplacar los conflictos abiertos por el «superministro». Además, el presidente habitualmente mostraba inquietudes, recababa información y solicitaba ciertas tareas como prioritarias al equipo económico del Gobierno. Ello se corrobora, en parte, en el citado epistolario, concretamente en la correspondencia mantenida con los ministros Boyer<sup>9</sup> y Solchaga<sup>10</sup>. Sin embargo, muy pocas veces el presidente cuestionaba las medidas aplicadas por el ministro de Economía y Hacienda, pues el primero entendía que eran necesarias tales

<sup>8</sup> El Gabinete del presidente, a raíz de la reforma llevada en 1983, disponía de siete áreas, una de las cuales se ocupaba de la economía (Garrido y Martínez, 2018: 185).

<sup>9</sup> Véase correspondencia entre el presidente y el ministro Boyer; carta fechada el 4 de febrero de 1985. <https://bit.ly/3JNnRxE> (acceso: 27/10/2021).

<sup>10</sup> Véase correspondencia entre el presidente y el ministro Solchaga; carta fechada el 16 de mayo de 1985. <https://bit.ly/3IFmdg8> (acceso: 11/11/2021).

medidas para cumplir con las exigencias impuestas para acceder a la Comunidad Económica Europea. Es decir, el presidente González ofreció bastante autonomía a Boyer para que este implementara las medidas económicas previstas. Aparte de la capacidad dialéctica y preparación intelectual de Miguel Boyer, quien inspiraba mucha confianza en González, este último «quería evitar que pareciera que el Gobierno socialista era incapaz de hacer frente a una situación económica difícilísima» (Almunia, 2003: 156).

Por su parte, Joaquín Almunia, ministro de Trabajo y Seguridad Social, jugó un papel más negociador que Boyer y Solchaga, sobre todo cuando se alcanzó el Acuerdo Económico y Social (AES) de 1984, en el cual se integró la UGT y la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE), pero se descolgó el sindicato Comisiones Obreras (CC. OO.)<sup>11</sup>. Tal acuerdo cerró un complicado proceso negociador, pues estuvo «amenazado en sus últimos tramos por el enconamiento de las posiciones en las que se habían refugiado la patronal y el sindicato socialista»<sup>12</sup>. A su vez, sin la intervención del presidente González, que acercó posiciones entre los negociadores y apeló al compromiso entre las partes, posiblemente hubiese fracasado el AES. Este, a juicio del presidente y de Almunia, pretendía establecer las condiciones necesarias para reactivar la inversión y la generación de empleo en España, con vistas a la mejora económica (Almunia, 2002: 209-216). Pero la huelga contra la reforma de las pensiones de 1985, convocada por CC. OO., fue un aviso de las resistencias producidas por las reformas socialistas.

### 3. LA CRISIS INDUSTRIAL COMO EJE DE LA POLÍTICA ECONÓMICA

El principal acontecimiento económico que marcó el primer mandato de Felipe González fue la llamada eufemísticamente «reconversión industrial». Esta, realmente, supuso el progresivo desmantelamiento del sector industrial —desindustrialización— creado por el franquismo en los años cincuenta y sesenta (Martín-Aceña, 2010). La industria española estaba prácticamente obsoleta a principios de los años ochenta; no era competitiva con el sector industrial internacional y además mantenía empleos que en parte eran sufragados con subvenciones estatales. Ello suponía un creciente endeudamiento público. El primer y único mensaje televisado a la nación de Felipe González

<sup>11</sup> Sobre las difíciles relaciones del Gobierno socialista con los sindicatos, véase la carta de Almunia al presidente, fechada el 3 febrero de 1984. <https://bit.ly/3qCt5EX> (acceso: 11/11/2021).

<sup>12</sup> Véase «La firma del AES», *El País*, 10 de octubre de 1984. <https://bit.ly/3Nuqk2n> (consulta: 04/10/2021).

—emitido el 11 de marzo de 1984— se dedicó exclusivamente al asunto de la «reconversión industrial». En su mensaje González habló sobre «los problemas de la reconversión industrial y se detuvo especialmente en los campos de la construcción naval y la siderurgia integral. Dejó muy en claro que las líneas directrices de esa estrategia [iban] a ser mantenidas y que no [existían] dentro del Gabinete dudas o divisiones internas al respecto»<sup>13</sup>.

En el año 2003, Felipe González, con una perspectiva temporal más amplia, reconoció que la reconversión de la industria fue el problema central para gestionar la crisis económica: «Todo el mundo sabía que había que hacer una reconversión industrial a fondo, empezando por los sindicatos, [...]. Pero todo el mundo quería que la reconversión empezara por otros, y no por uno mismo. Este era el gran problema [...]» (González, 2003: 825).

Por su parte, el apoyo de la opinión pública para llevar a cabo la llamada reconversión industrial fue muy escaso, prácticamente inexistente. El presidente González argumentó que aunque la ciudadanía comprendiera la necesidad de ejecutar la reconversión, no tenía el respaldo de la primera para llevarla a la práctica. Para él, las decisiones respecto a la gestión de la crisis industrial fueron muy difíciles: «El problema, como siempre, es que las cosas más impopulares no son las que más apoyo popular tienen. [...] Nos tocó hacerla a nosotros, era nuestra responsabilidad. Y empezamos la pelea con dos o tres decisiones [...] dramáticas [...]» (*ibid.*: 826).

Sin duda, la gestión de la crisis industrial no pudo rematarse durante la etapa del presidente Suárez, pues sus prioridades públicas eran las reformas institucionales y políticas que requería la nueva democracia. Para González, dichas reformas exigían la dedicación exclusiva del presidente Suárez. No obstante, una vez que los socialistas llegan al poder, «la reconversión había que hacerla porque el país lo necesitaba. No se trataba, como se quejaban algunos, de que nos tocara hacer el trabajo sucio que no había querido afrontar la derecha» (*ibid.*: 829).

Por su parte, Carlos Solchaga, Ministro de Industria y Energía, rediseñó el complejo proceso de reconversión industrial en la España de principios de los ochenta, que según varios autores es la fase más dura de dicha reconversión (Marín Arce, 2006; Soto Carmona, 2006), pues «la pérdida de empleo industrial entre 1976 y 1985 [...] se elevó a más de 900 000 puestos de trabajo» (Fernández Marugán, 1992: 146). Solchaga asumió una visión muy realista de la reconversión, sobre la cual, a su parecer, había muchos prejuicios. «La reconversión no iba solamente en contra de sentimientos generosos y solidarios de parte de los militantes del Partido y de los sindicatos. Iba también contra una

---

<sup>13</sup> Véase «Mensaje a la nación», en diario *El País*, 12 de marzo de 1984: <https://bit.ly/3iDEQGR> (consulta: 20/10/2021).

cultura de izquierdas, un tanto voluntarista, y eso era realmente lo que me preocupaba. Los sentimientos tenía que respetarlos, pero me daba cuenta de que era errónea esa cultura según la cual los puestos de trabajo son derechos inamovibles» (Solchaga, 2003: 98).

Como era previsible, Solchaga hizo frente a numerosas críticas en el proceso de reestructuración industrial y de reformas económicas que él encabezó. Concretamente, en el mes de junio de 1983, UGT, CC. OO. y CEOE se situaron en contra del *Libro blanco de la reindustrialización*, elaborado por el Ministerio de Industria y Energía. Para CC. OO., el citado libro no incorporaba una política de reindustrialización coherente, sino que se limitaba al tratamiento de los sectores en crisis y las líneas generales de dicha política eran muy parecidas a la política industrial de los Gobiernos de Suárez. Por su parte, la CEOE centró sus críticas y dudas en el riesgo nacionalizador y el excesivo intervencionismo derivado de algunos de los mecanismos de reconversión industrial. UGT, aunque mostró menos críticas, planteó diversos reparos sobre la reconversión como, por ejemplo, el ajuste previsto en las plantillas; el traspaso de trabajadores excedentarios; la indefinición del proceso de reindustrialización; la participación sindical en las comisiones de seguimiento; etc.<sup>14</sup>.

El ministro Solchaga admitió que parte de las críticas hacia él y Boyer se debieron al insuficiente esfuerzo que ellos hicieron para explicar a la ciudadanía y al PSOE las reformas desplegadas. Por un lado, cabe destacar la carta que el presidente remitió a Boyer, con fecha de 27 de febrero de 1985, en la que le solicitaba «encarecidamente» atender y priorizar las políticas públicas de empleo, concretadas en «Inversión Pública, el Fondo de Solidaridad, y los Conciertos INEM» y «el Plan de Empleo Rural»<sup>15</sup>. González exigía a Boyer un esfuerzo conjunto a los «colaboradores, organismos y entidades dependientes» del Ministerio de Economía y Hacienda para defender los acuerdos y medidas adoptadas, muy especialmente el Acuerdo Económico y Social de 1984. Por otro lado, el propio Solchaga reveló que: «[...] se nos ha tachado de soberbia, de mostrar actitudes propias del despotismo ilustrado. Recuerdo una cosa que solía repetirme Felipe. Me decía que no había que cansarse de explicar, que la democracia consistía en persuadir [...]» (Solchaga, 2003: 104).

En consecuencia, el primer Gobierno socialista no actuó con un enfoque unitario sobre las reformas económicas emprendidas, ya que implicaban cambios

---

<sup>14</sup> Para más información al respecto, véase el siguiente reportaje periodístico publicado en *El País*, el 19 de junio de 1983: «De reparos parciales de la UGT al profundo desacuerdo de CCOO y las críticas de la organización patronal CEOE», <https://bit.ly/3Nuqnv5> (consulta: 04/05/2017).

<sup>15</sup> Véase en: <https://bit.ly/3qDOuxC> (consulta: 27/10/2021).

relevantes que ni los militantes del PSOE ni muchos ministros compartían en su totalidad. Solchaga admitió que existía una clara división entre Boyer y él, y el resto de ministros, en lo referente a las reformas. Así lo expresó: «Y, por lo que respecta a nuestros compañeros de Gobierno, algunos nos veían —a Boyer y a mí— como privilegiados, bajo el manto protector de Felipe González. Pero no tenían ninguna razón, era justamente lo contrario. [...] Te quedabas solo» (*ibid.*: 104-105).

Además, Boyer y Solchaga no sentían gran predilección por la concertación social, lo cual se mostró en un endurecimiento de las formas de hacer política y tomar decisiones de ambos ministros, así como en el endurecimiento de la conflictividad social (Barón, 2013: 205-206). Una demanda casi continua del ministro Boyer a los sindicatos fue la moderación salarial, lo que llevó a unas relaciones bastante tensas con los segundos. Las relaciones del PSOE con la CEOE fueron complicadas y estuvieron marcadas por el desacuerdo tanto en el mandato de Boyer como en el de Solchaga. Sin embargo, las relaciones con la banca española fueron mucho más fluidas y mantuvieron confianza en las políticas efectuadas por Boyer (Luque Castillo, 2014: 497). Solchaga, que relevó a Boyer en julio de 1985 en el Ministerio de Economía y Hacienda, no solo había seguido a Boyer «en la concepción e implementación del ajuste, sino que además compartía con él ciertos rasgos de estilo y, más concretamente, un talante que para algunos resultaba autoritario e independiente a la hora de tomar decisiones» (*ibid.*: 505). Cabe decir que Solchaga fue un reflejo más o menos fidedigno respecto a las pautas relacionales y de conducta entre Boyer y los demás ministros.

## VI. CONSIDERACIONES FINALES

A los líderes políticos se les conoce mejor en tiempos y contextos de crisis. En estos, los líderes muestran tanto sus fortalezas como sus debilidades, puesto que han de poner en juego sus habilidades y/o capacidades de liderazgo en situaciones cambiantes e inciertas. El presente artículo analiza el liderazgo de las reformas económicas encabezadas por Felipe González en el contexto de su primer Gobierno (1982-1986). Este constituye un periodo muy significativo y paradigmático de la política española en el siglo pasado, pues se revelan diferentes problemas socioeconómicos que aún persisten en España. Por ello, se ha optado por un enfoque biográfico e histórico que permita aprehender tanto las perspectivas de los sujetos implicados como los cambios políticos-institucionales y socioeconómicos acontecidos en el país. Tales cambios han marcado la sociedad y política españolas hasta el presente.

Este artículo responde a varias preguntas planteadas en la introducción. A este respecto, cabe destacar que los inspiradores de la política económica del

primer Gobierno socialista fueron tanto el presidente como sus ministros Almunia, Boyer y Solchaga. El primero ejerció un papel de coordinación, supervisión y legitimación de las reformas económicas, pero estas fueron promovidas y ejecutadas por los segundos. Así, en el área económica sobresalió la gestión del llamado «superministro» Boyer, sobre todo en lo relativo a las políticas de ajuste económico y de contención del gasto público. Sin embargo, un conjunto de importantes medidas como, por ejemplo, el AES de 1984, la reforma de las pensiones, y la reconversión industrial fueron promovidas y ejecutadas, respectivamente, por los ministros Almunia y Solchaga. Los tres ministros, de perfil tecnocrático, se inspiraron en las ideas del socialismo liberal para promover y ejecutar las reformas económicas. La priorización de estas impidió cumplir con la promesa electoral de crear nuevos empleos, debido a la dureza del ajuste económico. Por ello, entre el presidente y los citados ministros se configuró un liderazgo en equipo y/o coral para afrontar los problemas derivados de la crisis económica, arrastrados desde los años setenta y aplazados por los Gobiernos de Suárez y Calvo-Sotelo. González abordó la crisis económica mediante un liderazgo innovador y pragmático, desempeñando un papel clave en la legitimación política de dichas reformas económicas. En consecuencia, la hipótesis de partida resulta confirmada.

En efecto, el primer Gobierno de González transcurrió en un escenario de grandes dificultades socioeconómicas. En tales circunstancias, el presidente y sus ministros Almunia, Boyer y Solchaga tuvieron que abordar diversas reformas económicas estructurales, como la citada reconversión industrial, en la que se jugaron su capital político y el apoyo popular. En cualquier caso, tanto González como dichos ministros asumieron las reformas y ajustes económicos casi de manera inmediata, tras asumir sus cargos, para así responder a importantes problemas de la economía española en la Transición. Es decir, Felipe González empujó su liderazgo y capital político en priorizar y abordar los problemas económicos nacionales durante su primer mandato, pues el enquistamiento de tales problemas llevaba a la recesión económica, poniendo en peligro las instituciones democráticas y la consolidación del nuevo régimen.

La situación socioeconómica con la que González se encontró, durante su primer mandato, condicionó la forma de gestionar los asuntos económicos. Los sindicatos y las organizaciones empresariales presionaron en diferentes direcciones para defender sus intereses en las múltiples reformas efectuadas. En estas, el presidente estuvo respaldado por el liderazgo coral de sus ministros económicos. Mientras que González y el Gabinete presidencial abordaron la dirección, coordinación y supervisión política-institucional del Ejecutivo, los citados ministros se centraron en la gestión diaria de los múltiples ajustes y reformas económicas derivadas de las variadas crisis que tuvo que gestionar el Gobierno socialista: crisis industrial, aumento del paro, recorte del gasto

público. Además, hubo que atender a las exigencias económicas impuestas para la entrada de España en la CEE y su homologación con los Estados europeos más desarrollados. En enero de 1986, unos meses antes de finalizar el primer mandato de González, España ingresó como miembro de pleno derecho de la Comunidad Económica Europea. El proyecto modernizante y democratizador liderado por el presidente se vinculó a la europeización de España. Tal proyecto tenía sus pros y contras para una ciudadanía como la española que empezaba a conocer las ventajas de vivir en libertad y en Europa, al tiempo que el país padecía varios problemas estructurales, con características genuinas, como el desempleo y la desindustrialización.

El estudio presentado puede tener continuidad en futuras investigaciones que indaguen si en los siguientes mandatos presidenciales de Felipe González (1986-1996), este desempeñó un liderazgo en equipo entre él, Carlos Solchaga, Pedro Solbes y otros ministros del área económica, o bien se adoptó un liderazgo mucho más concentrado en la persona del presidente y en el Gabinete del Gobierno. Por su parte, otros estudios pueden analizar el liderazgo económico desarrollado en los ejecutivos del PSOE (2008-2011) y del PP (2011-2018) ante la crisis económica y financiera de 2008, así como el desempeño económico del Gobierno de coalición entre el PSOE y Unidas Podemos (desde 2020).

### **Bibliografía**

- Álvarez, J. L. (2014). *Los presidentes españoles. Personalidad y oportunidad, las claves del liderazgo político*. Madrid: LID Editorial.
- Álvarez-Junco, J. y Shubert, A. (eds.) (2018). *Nueva historia de la España contemporánea (1808-2018)*. Barcelona: Galaxia Gutenberg.
- Almunia, J. (2002). *Memorias políticas*. Madrid: Santillana.
- Almunia, J. (2003). Joaquín Almunia: el dedo en todas las llagas. En M.<sup>a</sup> A. Iglesias (ed.). *La memoria recuperada* (pp. 147-193). Madrid: Aguilar.
- Aparicio-García, S. (2003). *El factor del liderazgo político en la España contemporánea: el caso del PSOE (1974-2000)* [tesis doctoral]. Universidad Complutense de Madrid.
- Arráez-Bueno, A. (2017). *Estrategia, discurso y liderazgo de Felipe González en el tardofranquismo y transición. Un candidato para la democracia y un partido de gobierno* [tesis doctoral]. Universidad Carlos III de Madrid.
- Barón, E. (2013). *Más Europa ¡unida!: memorias de un socialista europeo*. Barcelona: RBA.
- Blázquez-Vilaplana, B. (2006). *La proyección internacional de un líder político: Felipe González y Nicaragua, 1978-1996*. Sevilla: Centro de Estudios Andaluces.
- Blondel, J. (1987). *Political Leadership*. London: Sage.
- Brown, A. (2018). *El mito del líder fuerte. Liderazgo político en la Edad Moderna*. Madrid: Círculo de Tiza.
- Cabrera, M. (2011). Los Pactos de la Moncloa: acuerdos políticos frente a la crisis. *Historia y Política*, 26, 81-110. Disponible en: <https://bit.ly/3iEMRv2>.

- Collado-Campaña, F., Jiménez-Díaz, J. F. y Entrena-Durán, F. (2016). El liderazgo político en las democracias representativas: propuesta de análisis desde el constructivismo estructuralista. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 228 (61), 57-90. Disponible en: [https://doi.org/10.1016/S0185-1918\(16\)30040-X](https://doi.org/10.1016/S0185-1918(16)30040-X).
- Delgado-Fernández, S. (2004). Sobre el concepto y el estudio del liderazgo político. Una propuesta de síntesis. *Psicología Política*, 29, 7-30.
- Delgado-Fernández, S. (2009). Por el cambio: el liderazgo carismático-transformacional del presidente español Felipe González Márquez (1970-1996). En S. Vargas-Paredes (ed.). *Liderazgo, políticas públicas y cambio organizacional. Lecciones desde Iberoamérica* (pp. 265-299). México: Porrúa.
- Elgie, R. (2015). *Studying Political Leadership. Foundations and Contending Accounts*. New York: Palgrave Macmillan. Disponible en: <https://doi.org/10.1007/978-1-137-34708-4>.
- Fernández Marugán, F. (1992). La década de los ochenta: impulso y reforma económica. En A. Guerra y J. F. Tezanos (eds.). *La década del cambio* (pp. 135-194). Madrid: Sistema.
- Fernández-Navarrete, D. y Matías-Clavero, G. (2006). Ajuste estructural de la economía española y negociaciones para entrar en las Comunidades Europeas durante el primer Gobierno socialista (1982-1985). *Historia del Presente*, 8, 39-60.
- Fernández-Ordóñez, M. Á. (2003). Reformas para durar en el tiempo. En M.<sup>a</sup> A. Iglesias (ed.). *La memoria recuperada* (pp. 903-909). Madrid: Aguilar.
- Fuentes Quintana, E. (1977). *Ha llegado la hora de la economía*. Disponible en: <https://bit.ly/3NnBAO1>.
- Gálvez Biesca, S. (2013). *Modernización socialista y reforma laboral (1982-1992)* [tesis doctoral]. Universidad Complutense de Madrid.
- García Delgado, J. L. y Jiménez, J. C. (2007). La economía. En S. Juliá et al. *La España del siglo xx* (pp. 331-527). Madrid: Marcial Pons.
- Garrido, A. y Martínez, M.<sup>a</sup> A. (2018). ¿Poder duro o poder blando? El Gabinete del presidente del Gobierno en España. *Revista de Estudios Políticos*, 180, 163-195. Disponible en: <https://doi.org/10.18042/cepc/rep.180.06>.
- Giddens, A. (1995). *La constitución de la sociedad. Bases para la teoría de la estructuración*. Buenos Aires: Amorrortu.
- González, F. (1982). Debate de investidura del candidato a la Presidencia del Gobierno. *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados*. Pleno, núm. 3, 30-11-1982 (pp. 27-44). Disponible en: <https://bit.ly/3Dgb4RZ>.
- González, F. (2003). Felipe González. La rebelión contra la historia. En M.<sup>a</sup> A. Iglesias (ed.). *La memoria recuperada* (pp. 789-875). Madrid: Aguilar.
- Iglesias, M.<sup>a</sup> A. (ed.) (2003). *La memoria recuperada*. Madrid: Aguilar.
- Jiménez-Díaz, J. F. (2008). Enfoque sociológico para el estudio del liderazgo político. *Barataria, Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, 9, 189-203. Disponible en: <https://doi.org/10.20932/barataria.v0i9.186>.
- Jiménez-Díaz, J. F. (2009). El liderazgo político de Felipe González en contexto. *Sociedad y Utopía*, 33, 287-311.
- Jiménez-Díaz, J. F. y Delgado-Fernández, S. (eds.) (2016). *Political Leadership in the Spanish Transition to Democracy (1975-1982)*. New York: Nova Science Publishers.

- Juliá, S. (2007). Política y sociedad. En S. Juliá *et al.* *La España del siglo xx* (pp. 13-330). Madrid: Marcial Pons.
- Kellerman, B. (2012). *The End of Leadership*. New York: Harper Collins.
- Ligon, G. S., Hunter, S. T. y Mumford, M. D. (2008). Development of outstanding leadership: A life narrative approach. *The Leadership Quarterly*, 19, 312-334. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.005>.
- Linz, J. J. (2019). El liderazgo innovador en la transición a la democracia y en una nueva democracia. En J. Montabes y A. Martínez (eds.). *Gobierno y política en España* (pp. 63-117). Valencia: Tirant lo Blanch.
- Linz, J. J. y Stepan, A. (1996). The paradigmatic Case of *Reforma Pactada-Ruptura Pactada*: Spain. En J. J. Linz y A. Stepan (ed.). *Problems of Democratic Transition and Consolidation: Southern Europe, South America, and Post-Communist Europe* (pp. 87-115). Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Luque Castillo, F. J. (2014). *Los ministros de Hacienda en España (1901-1986): perfil sociopolítico e influencia* [tesis doctoral]. Universidad de Granada.
- Maravall, J. M.<sup>a</sup> (1979). Del milenio a la práctica política: el socialismo como reformismo radical. *Zona Abierta*, 20.
- Maravall, J. M.<sup>a</sup> (1985). *La política de la Transición*. Madrid: Taurus.
- Marín Arce, J. M.<sup>a</sup> (2006). La fase dura de la reconversión industrial (1983-1985). *Historia del Presente*, 8, 61-101.
- Martín-Aceña, P. (2010). *Economía y política durante la transición a la democracia en España, 1975-1985*. Working Papers, 02-10.
- Martorell, M. y Juliá, S. (2020). *Manual de historia política y social de España (1808-2018)*. Barcelona: RBA Libros.
- Nye, J. S. (2011). *Las cualidades del líder*. Barcelona: Paidós.
- Oliet Palá, A. (2000). La concertación social en la transición: la génesis de un modelo de intercambio. *Espacio Tiempo y Forma. Serie V. Historia Contemporánea*, 13, 441-480. Disponible en: <https://doi.org/10.5944/etfv.13.2000.3019>.
- Ortega y Gasset, J. (1971). *Historia como sistema*. Madrid: Espasa-Calpe.
- Ortega-Ruiz, M. (2015). *Felipe González. La ambición que cambió España*. Madrid: Tecnos.
- Powell, C. (2001). *España en democracia, 1975-2000*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Prados de la Escosura, L. (2018). La economía. En J. Álvarez-Junco y A. Shubert (eds.). *Nueva historia de la España contemporánea (1808-2018)* (pp. 243-266). Barcelona: Galaxia Gutenberg.
- Preston, P. (2020). *El triunfo de la democracia en España: de Franco a Felipe González pasando por Juan Carlos*. Barcelona: Debolsillo.
- Pujadas, J. J. (2002). *El método biográfico: el uso de las historias de vida en ciencias sociales*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Radcliff, P. B. (2018). *La España contemporánea. Desde 1808 hasta nuestros días*. Barcelona: Ariel.
- Rodríguez Teruel, J. (2011). *Los ministros de la España democrática. Reclutamiento político y carrera ministerial de Suárez a Zapatero (1976-2010)*. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.
- Serrano Sanz, J. M.<sup>a</sup> (1994). Crisis económica y transición política. *Ayer*, 15, 135-164.

- Shamir, B., Dayan-Horesh, H. y Adler, D. (2005). Leading by biography: Towards a life-story approach to the study of leadership. *Leadership*, 1 (1), 13-29. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/1742715005049348>.
- Shaw-Burke, C., Diaz-Granados, D. y Salas, E. (2011). Team leadership: A review and look ahead. En A. Bryman *et al.* (eds.). *The SAGE Handbook of Leadership* (pp. 338-351). London: Sage.
- Solchaga, C. (2003). Carlos Solchaga: socialismo y provocación. En M.<sup>a</sup> A. Iglesias (ed.). *La memoria recuperada* (pp. 93-145). Madrid: Aguilar.
- Soto Carmona, Á. (2006). Una acción más reformista que socialdemócrata. *Historia del Presente*, 8, 13-37.
- Tardivo, G. (2016). *Los socialismos de Bettino Craxi y Felipe González ¿Convergencia o Divergencia?* Madrid: Fragua.
- Tardivo, G. y Fernández, M. (2017). El uso del método histórico-comparativo en el análisis del liderazgo político: los casos de Bettino Craxi y Felipe González. *Sociología Histórica*, 8, 291-318. Disponible en: <https://bit.ly/3qJbriN>.
- Tezanos, J. F., Cotarelo, R. y de Blas, A. (1989). *La transición democrática española*. Madrid: Sistema.
- Thompson, P. (2000). *The voice of the past*. Oxford: Oxford University Press.
- Tusell, J. (2007). *Spain: From Dictatorship to Democracy*. London: Blackwell. Disponible en: <https://doi.org/10.1002/9780470690031>.
- Weber, M. (2007). *La política como profesión*. Madrid: Biblioteca Nueva.